



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Dissertação para obtenção do grau de mestre

**CARACTERIZAÇÃO DO LÍDER EMERGENTE: ESTUDO DE
CASOS DA DINÂMICA DE GRUPO EM CURSOS DE
LIDERANÇA NA ACADEMIA MILITAR**

Autor: Pedro Manuel de Oliveira Guimarães

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Professor Doutor José Alberto de Jesus Borges

2015



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Dissertação para obtenção do grau de mestre

**CARACTERIZAÇÃO DO LÍDER EMERGENTE: ESTUDO DE
CASOS DA DINÂMICA DE GRUPO EM CURSOS DE
LIDERANÇA NA ACADEMIA MILITAR**

Autor: Pedro Manuel de Oliveira Guimarães

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Professor Doutor José Alberto de Jesus Borges

2015

“Questionar quem deve ser o chefe, é como discutir quem deve ser o saxofonista num quarteto: evidentemente, quem o sabe tocar” - *Henry Ford*

Agradecimentos

Agradeço a todos os que contribuíram para que este trabalho pudesse ser realizado, nomeadamente:

Ao Tenente-Coronel Doutor José Carlos Dias Rouco, meu orientador, pela inestimável disponibilidade, encorajamento e partilha dos conhecimentos de liderança, materializados numa orientação crítica, incentivadora e clara.

Ao Professor Doutor José Alberto de Jesus Borges, meu coorientador, pelo estímulo na aplicação dos métodos matemáticos de apoio à decisão ao trabalho de campo, e orientação na operacionalização do uso do MatLab no tratamento dos dados.

Ao Engenheiro Pedro Roquette, pelo contributo esclarecido e pragmático na escolha da melhor solução estatística para o tratamento dos dados.

Ao Coronel Oliveira Cruz, Diretor do Centro de Psicologia Aplicada do Exército, por ter possibilitado a observação das provas de situação, parte integrante do processo de seleção de cadetes para a Academia Militar para o ano letivo de 2014/ 2015.

Ao Tenente-Coronel Paulo Quinta e ao Major Roberto Mariano, membros da equipa de instrutores de liderança da Academia Militar por, em conjunto com o Tenente-Coronel Carlos Rouco, terem materializado o registo das observações das 100 provas de situação, que constituíram o ponto de partida deste trabalho.

Aos meus camaradas, colegas de curso e amigos pelo apoio na observação das 47 provas de situação adicionais, permitindo operacionalizar as conclusões desta investigação.

Índice geral

Índice de figuras	IX
Índice de gráficos	XI
Índice de quadros	XV
Índice de tabelas	XVII
Resumo	XIX
Abstract	XXI
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	XXIII
Parte I – Parte teórica	1
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Introdução	1
1.2 Enquadramento	3
1.3 Justificação do tema	5
1.4 Objeto e objetivos de investigação	6
1.5 Pergunta de partida da investigação e perguntas derivadas	6
1.6 Hipóteses	7
1.7 Modelo metodológico da investigação	7
1.8 Estrutura do trabalho	10

Capítulo 2 – A liderança emergente	13
2.1 Introdução	13
2.2 Conceito de liderança	14
2.3 Variáveis e estilos de liderança	16
2.4 A liderança emergente	18
2.5 Características do líder emergente	20
2.6 Competências de liderança	27
Capítulo 3 - A dinâmica de grupos	31
3.1 Introdução	31
3.2 Conceito de grupo	32
3.3 Tipos de grupo	34
3.4 Características dos grupos	37
3.5 As dinâmicas do grupo e o desempenho	40
3.6 A observação e avaliação da dinâmica de grupos	44
Parte II – Parte prática	49
Capítulo 4 – Metodologia da parte prática	49
4.1 Introdução	49
4.2 Metodologia do estudo prático	49
4.3 Caracterização do instrumento	51
4.3.1 O instrumento inicial de avaliação de liderança (21 variáveis)	51
4.3.2 O segundo instrumento de avaliação de liderança (11 variáveis)	56
4.4 Caracterização dos protocolos utilizados	57
4.5 Caracterização da amostra	58

4.6 Procedimentos e métodos estatísticos	59
Capítulo 5 – Apresentação, análise e discussão dos resultados	63
5.1 Introdução	63
5.2 Caracterização sociodemográfica da amostra	63
5.2.1 O instrumento inicial de avaliação de liderança (21 variáveis)	63
5.2.2 O segundo instrumento de avaliação de liderança (11 variáveis)	66
5.3 Estatística descritiva relativa às variáveis independentes	67
5.3.1 O instrumento inicial de avaliação de liderança (21 variáveis)	67
5.3.2 O segundo instrumento de avaliação de liderança (11 variáveis)	70
5.4 Evolução do instrumento de avaliação	74
5.5 Discussão dos resultados	80
Capítulo 6 – Conclusões e recomendações	83
6.1 Introdução	83
6.2 Verificação das hipóteses	83
6.3 Resposta às perguntas derivadas	84
6.4 Resposta à pergunta de partida da investigação	85
6.5 Conclusões	85
6.6 Limitações da investigação	87
6.7 Propostas e sugestões	88
Bibliografia	91
Apêndices	99
Apêndice A: Segundo instrumento de avaliação de liderança	101
Apêndice B: Análise estatística das variáveis independentes	103

Apêndice C: Análise de similaridade das variáveis	121
Apêndice D: Análise individual da distribuição das avaliações	123
Anexos	125
Anexo A: Modelos genéricos de competências de Spencer e Spencer	127
Anexo B: Competências de liderança de Rouco	131
Anexo C: Instrumento inicial de avaliação de liderança	135

Índice de figuras

Figura 1.1: Modelo metodológico do desenvolvimento de competências do líder emergente	9
Figura 2.1: Características do líder emergente	26
Figura 3.1: Tipologia e características dos grupos	37
Figura 3.2: O desempenho e as dinâmicas do grupo	43

Índice de gráficos

Gráfico 5.1: Instrumento inicial: Caracterização da amostra por grupo	64
Gráfico 5.2: Instrumento inicial: Caracterização da amostra – grupos mistos	64
Gráfico 5.3: Instrumento inicial: Caracterização da amostra – grupos por idade ..	64
Gráfico 5.4: Instrumento inicial: Caracterização da amostra - grupos com mais de 30 anos	65
Gráfico 5.5: Instrumento inicial: Caracterização da amostra - grupos com menos de 30 anos	65
Gráfico 5.6: Instrumento inicial: Caracterização da amostra por organização	65
Gráfico 5.7: Segundo instrumento: Caracterização da amostra por grupo	66
Gráfico 5.8: Segundo instrumento: Caracterização da amostra – grupos mistos ..	66
Gráfico 5.9: Instrumento inicial: Média e mediana nas avaliações	68
Gráfico 5.10: Instrumento inicial: Dispersão das avaliações (desvio-padrão)	69
Gráfico 5.11: Instrumento inicial: Avaliações médias por dimensão	70
Gráfico 5.12: Segundo instrumento: Média e mediana nas avaliações	71
Gráfico 5.13: Segundo instrumento: Dispersão das avaliações (desvio-padrão) ..	72
Gráfico 5.14: Segundo instrumento: Avaliações médias por dimensão	72
Gráfico 5.15: Instrumento inicial: Similaridade das variáveis	76
Gráfico B.1: Instrumento inicial de avaliação – variável “Percepção clara da definição do objetivo”	103
Gráfico B.2: Instrumento inicial de avaliação – variável “Avaliação dos recursos”	104
Gráfico B.3: Instrumento inicial de avaliação – variável “Planeamento”	104

Gráfico B.4: Instrumento inicial de avaliação – variável “Controlo da situação”	105
Gráfico B.5: Instrumento inicial de avaliação – variável “Gestão do tempo”	105
Gráfico B.6: Instrumento inicial de avaliação – variável “Teve iniciativa”	106
Gráfico B.7: Instrumento inicial de avaliação – variável “Inteligência prática” ..	106
Gráfico B.8: Instrumento inicial de avaliação – variável “Comunicou de forma clara e coerente”	107
Gráfico B.9: Instrumento inicial de avaliação – variável “Teve autocontrolo”	107
Gráfico B.10: Instrumento inicial de avaliação – variável “Teve ascendência – autoconfiança”	108
Gráfico B.11: Instrumento inicial de avaliação – variável “Teve sentido de responsabilidade”	108
Gráfico B.12: Instrumento inicial de avaliação – variável “Respondeu a perguntas”	109
Gráfico B.13: Instrumento inicial de avaliação – variável “Foi pró-ativo na sua participação”	109
Gráfico B.14: Instrumento inicial de avaliação – variável “Reconhecimento do desempenho – recompensa”	110
Gráfico B.15: Instrumento inicial de avaliação – variável “Teve sociabilidade – integração”	110
Gráfico B.16: Instrumento inicial de avaliação – variável “Teve capacidade de influenciar o grupo”	111
Gráfico B.17: Instrumento inicial de avaliação – variável “Teve capacidade de resolver os conflitos”	111
Gráfico B.18: Instrumento inicial de avaliação – variável “Incentivou a iniciativa do grupo”	112

Gráfico B.19: Instrumento inicial de avaliação – variável “Respondeu a perguntas do grupo”	112
Gráfico B.20: Instrumento inicial de avaliação – variável “Colaboração com ideias para o grupo”	113
Gráfico B.21: Instrumento inicial de avaliação – variável “Motivou o grupo”	113
Gráfico B.22: Segundo instrumento de avaliação – variável “Clara definição do objetivo e dos recursos”	114
Gráfico B.23: Segundo instrumento de avaliação – variável “Planeamento e controlo”	115
Gráfico B.24: Segundo instrumento de avaliação – variável “Gestão do tempo”	115
Gráfico B.25: Segundo instrumento de avaliação – variável “Iniciativa”	116
Gráfico B.26: Segundo instrumento de avaliação – variável “Inteligência prática”	116
Gráfico B.27: Segundo instrumento de avaliação – variável “Comunicação clara e coerente”	117
Gráfico B.28: Segundo instrumento de avaliação – variável “Ascendência”	117
Gráfico B.29: Segundo instrumento de avaliação – variável “Recompensa”	118
Gráfico B.30: Segundo instrumento de avaliação – variável “Resolução de conflitos”	118
Gráfico B.31: Segundo instrumento de avaliação – variável “Respondeu a perguntas”	119
Gráfico B.32: Segundo instrumento de avaliação – variável “Motivou o grupo”	119
Gráfico D.1: Segundo instrumento de avaliação – avaliações individuais das provas de situação	123

Índice de quadros

Quadro 5.1: Segundo instrumento de avaliação - simetria e forma de distribuição das dimensões e variáveis	73
Quadro B.1: Instrumento inicial de avaliação – análise estatística	103
Quadro B.2: Segundo instrumento de avaliação – análise estatística	114
Quadro C1: Instrumento inicial de avaliação - índice de similaridade das variáveis	121
Quadro AA1: Spencer e Spencer - modelo genérico de competências para técnicos e profissionais	127
Quadro AA2: Spencer e Spencer - modelo genérico de competências para vendedores	127
Quadro AA3: Spencer e Spencer – modelo genérico de competências para trabalhadores na área da ajuda humanitária	128
Quadro AA4: Spencer e Spencer – modelo genérico de competências para gestores	128
Quadro AA5: Spencer e Spencer – modelo genérico de competências para empreendedores	129
Quadro BB1: Competências de liderança de Rouco	131

Índice de tabelas

Tabela 2.1: Traços facilitadores da liderança	21
Tabela 2.2: Competências de liderança	30
Tabela 3.1: Sequência do desenvolvimento de pequenos grupos	33
Tabela 3.2: Erros, distorções e enviesamentos mais comuns na avaliação	44
Tabela 4.1: Dimensões e comportamentos do instrumento inicial de avaliação de liderança	52
Tabela 4.2: Dimensões e comportamentos do segundo instrumento de avaliação de liderança	56
Tabela 4.3: Instrumento inicial de avaliação - caracterização estatística da amostra	58
Tabela 4.4: Segundo instrumento de avaliação - caracterização estatística da amostra	59

Resumo

O presente estudo identifica e caracteriza os fatores que fazem emergir um líder num grupo pequeno e informal e aperfeiçoa o instrumento de diagnóstico da liderança emergente usado pela Academia Militar portuguesa.

O instrumento de diagnóstico da liderança emergente usado pela Academia Militar é composto por 21 variáveis de comportamento de liderança, tendo sido testado em 100 provas de situação. Após a análise dos dados coligidos, foi avaliado a eficiência do instrumento e desenvolvido uma ferramenta otimizada, composta por apenas 11 variáveis. Esta nova ferramenta foi testada em 47 provas de situação adicionais, dando origem a uma nova base de dados.

Uma das conclusões mais importantes, é que o novo instrumento de diagnóstico reduziu a discrepância entre a avaliação quantitativa e a qualitativa da liderança (a diferença passou de 23% para 11%), mostrando uma potencial evolução na precisão. Este facto sugere que uma redução do número de comportamentos a monitorizar, aumenta a precisão da avaliação em provas de situação e contribui para um decréscimo de erros, distorções e enviesamentos na observação.

A análise dos resultados obtidos sugere, também, que existem três comportamentos de que predizem a liderança emergente: o planeamento e controlo, a ascendência e a motivação.

Palavras-chave: Líderes emergentes; Grupos informais; Comportamentos de liderança; Provas de situação; Observação.

Abstract

This investigation focuses on characterizing emerging leader factors on a small and informal group and improves the diagnostic tool used by the Portuguese Military Academy.

The diagnostic tool in use by the Military Academy is based on a questionnaire made of 21 leadership behaviour items, which was used for assessment in 100 group situation tests. Upon analysis of data collected with this tool, we assessed its efficiency and delivered an optimized tool consisting of 11 leadership behaviour items. The optimized tool was then used to assess 47 new group situation tests, therefore resulting in a new dataset.

A major outcome from analysing the new dataset is that the optimized tool provided a lower gap between the qualitative and the quantitative assessments (the gap came down from 23% to 11%), showing a potential evolution of its accuracy. This observation supports the induction that a reduced set of leadership behaviour items to watch will enhance the assessment of a group situation test, and will contribute to decrease potential observation errors and biases.

Another major outcome from the statistical analysis of data suggests that three leadership behaviours stood out as predictors for emergent leadership: planning and control, ascendancy, and motivation.

Keywords: Emerging leaders; Informal groups; Leadership behaviour; Group situation tests; Observation.

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AM	Academia Militar
ANJE	Associação Nacional de Jovens Empresários
BCP	Banco Comercial Português
BECM	<i>Being, Engaging, Contextualizing and Managing</i>
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
ESE	Escola de Sargentos do Exército
FCT	Faculdade de Ciências e Tecnologia
GLOBE	<i>Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness</i>
HAC	<i>Hierarchical Agglomerative Clustering</i>
HEXACO	Humildade e honestidade, Estabilidade emocional, Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade, Abertura.
IPA	<i>Interaction Process Analysis</i>
MATLAB	<i>Matrix Laboratory</i>
SYMLOG	<i>System for the Multiple Level Observation</i>
TCOR	Tenente-Coronel
UM	Universidade do Minho

Parte I – Parte teórica

Capítulo 1

Introdução

1.1 Introdução

As organizações dispõem de vários recursos que genericamente se classificam em três áreas: os recursos financeiros, os recursos materiais e os recursos humanos. E se a ciência proporciona teorias, técnicas e meios para gerir de forma eficaz e eficiente os dois primeiros recursos, já a gestão das pessoas corresponde a outra dimensão, mais complexa, imprevisível, inexata, com um número maior de variáveis e com um estudo menos consensual. Estamos a falar da área comportamental e de todas as idiossincrasias inerentes a cada pessoa e ao seu grupo, e que influenciarão a organização a que pertencem. O comportamento do grupo e as relações interpessoais afetam decididamente o desempenho e a satisfação na organização. Esta situação consubstancia a complexidade na gestão das pessoas de forma a poder corresponder às suas aspirações e, ao mesmo tempo, a atingir os objetivos da organização.

A juntar à unicidade e à imprevisibilidade do comportamento de cada pessoa inserida numa organização, há que acrescentar a mudança constante e progressiva que cada organismo enfrenta face ao ambiente interno e externo. As mudanças das variáveis relacionadas com o trabalho, ao longo dos anos influenciaram a evolução da gestão das organizações. Até um determinado momento era razoavelmente confortável acolher as mudanças e, com tempo, reorganizar a estrutura e repensar a gestão para lhes fazer face. Porém, a velocidade da mudança tem aumentado exponencialmente e, neste momento, esperar tem um preço que as organizações não podem suportar: A falência, a extinção.

Segundo Gratton (2011), as novas variáveis da mudança assentam em seis pilares: A crescente tecnologia (com maior ligação entre a comunicação e a tecnologia), a crescente globalização (com o despontar de novos mercados emergentes), a influência do preço do petróleo (com a gradual importância da sustentabilidade), os crescentes desafios demográficos (com o envelhecimento da população, parte dela a trabalhar com mais idade), as crescentes tendências sociais (com maior urbanização da população em cidades não habituais), e a individualização dos acordos de trabalho (para melhor captar e reter os talentos). Face a estes dados, o século XXI veio consolidar a necessidade da antevisão para se poder planear, preparar e adequar a organização aos novos desafios. Cabe aos gestores anteciparem-se e prever as novas tendências de forma a preparar as suas organizações nas áreas mais críticas, assegurando que podem continuar a atrair e reter os talentos que garantam a criatividade e inovação necessários – motores de uma vantagem competitiva assente na diferenciação. O fator humano é, e continuará a ser, o elemento mais preponderante e complexo das organizações. E um dos importantes fatores do comportamento inovador é a qualidade do relacionamento dos empregados com os seus supervisores (Schermuly, Meyer e Dammer, 2013).

Acolher, enfrentar e potenciar a mudança numa organização, reforça a necessidade de uma liderança inspiradora e visionária, mas poderá reclamar uma perspetiva mais pessoal e menos institucional no exercício da mesma, envolvendo uma maior conectividade com os membros do grupo, fomentando a expressão aberta de opiniões, levando-os a abraçar uma identidade e um compromisso coletivo, criando condições para um funcionamento mais flexível do grupo, e promovendo a inovação organizacional.

Face ao explanado, no sentido de captar e reter os gestores que proporcionem maior retorno à organização, é fundamental que as organizações possam escolher líderes para as suas posições de chefia. Desta forma, a conceção de uma ferramenta de observação e avaliação de competências de liderança será útil nas dinâmicas de recrutamento de quadros e poderá constituir uma vantagem organizacional.

1.2 Enquadramento

A nova era organizacional traz uma nova realidade à qual pode não bastar a liderança tradicional: O local de trabalho da próxima década será diferente do atual (Gratton, 2011), com a urgência de uma mente mais aberta à inovação e a necessidade de uma maior coesão intergeracional. Além disso, o centro de gravidade das organizações poderá ser alterado fruto de algumas mudanças (Bouderau e Ziskin, 2011): A passagem de uma liderança individual para uma liderança coletiva (em que todos os colaboradores têm que ser proativos e inovar no seu local de trabalho), da propriedade intelectual (tal como a conhecemos) para uma ágil co-criatividade, da proposta de valor de emprego para uma proposta de valor personalizada, ou ainda da igualdade para uma segmentação. As empresas poderão ainda experimentar desafios emergentes, com perspetivas diferentes (Galinsky e Matos, 2011): Os indivíduos mais jovens terão pontos de vista diferentes acerca do seu papel, o aumento do conflito entre a vida pessoal e profissional, e o emprego dos trabalhadores mais velhos (em idade atual de reforma) como força produtiva. A própria força produtiva será diferente, e requererá um tratamento mais personalizado na função, no sistema remuneratório ou na carreira (Lawler, 2011). Estes desafios organizacionais requererão uma liderança genuína, flexível e inspiradora.

Para fazer face aos desafios (crescentes e complexos), as organizações tenderão a reforçar o seu funcionamento em células que, por um lado, podem constituir a base do trabalho da criatividade e inovação, e, por outro lado, constituir-se como as unidades mais eficazes de gestão e mitigação dos efeitos de um processo de crise: As equipas. Podem ser constituídas independentemente da estrutura organizacional, compostas por elementos com aptidões, competências e perfis complementares e multidisciplinares e com uma dinâmica de funcionamento que vai além da cadeia hierárquica da organização. Aliás, neste cenário, com o objetivo de potenciar maior qualidade no resultado final apresentado, será natural que a escolha dos membros das equipas atenda a critérios de diversidade: De diferentes competências, experiência, formação, perfil psicológico, género, idade, etnia, religião. Na nova realidade social, política e tecnológica, as instituições vão precisar de mais indivíduos criativos a trabalhar eficazmente em grupo.

É neste novo cenário que pode emergir um novo paradigma, assente na liderança de equipas, onde o líder não assumirá necessariamente um papel central, hierárquico, ou

mesmo dominante. A sua ação, mais orientada para o grupo, pressupõe uma visão partilhada, uma corresponsabilidade e até uma complementaridade. E a tendência futura da liderança (uma liderança mais conetiva, no seio de uma equipa) apontará mais para o exercício desta influência neste tipo de contexto. De facto, e do ponto de vista organizacional, o ato de comando, direção ou chefia pressupõe um poder formal que, por si só, pode ser escasso para obter os índices de motivação necessários para que os colaboradores contribuam, na sua plenitude, para o alcance da visão da organização. É, pois, desejável que ao poder formal se alie um poder pessoal¹ consolidado na liderança e que pode legitimar a liderança emergente, onde são alicerçadas as chefias organizacionais. Por um lado, os comportamentos de liderança que levam uma pessoa a emergir num grupo, num determinado contexto, numa dada situação, podem permitir avaliar as potencialidades de liderança de um indivíduo. Por outro lado, a existência de um líder com uma posição integradora numa equipa, com um papel diferente do tradicional e que pode assentar mais na coordenação e facilitação de recursos, não minimiza a necessidade dos restantes membros da equipa terem competências de liderança. Porque esta nova realidade de funcionamento das equipas pressupõe uma liderança emergente partilhada por etapas durante os vários processos organizacionais, dos quais se destacam os de criatividade e inovação, em que cada membro da equipa emergirá transitoriamente como líder, de acordo com a fase do projeto e as suas competências próprias.

Face ao exposto, na área das ciências sociais e do comportamento, tendo como base a realização de dinâmicas de grupo, procura-se identificar competências associadas ao líder emergente. Apesar deste tema ter sido debatido e investigado nos meados do século passado, face às novas realidades económico-social e organizacional, este trabalho representa uma mais valia para a investigação, uma vez que procura criar um instrumento de estudo do líder emergente, com impacto na formação, treino, seleção, recrutamento e retenção de quadros com aptidões para ocupar lugares de comando, direção e chefia. Desta forma, atendendo às necessidades da organização, à sua cultura, ao ciclo que vive, às mudanças que antevê no horizonte, será possível a organização minimizar a margem de erro na escolha de potenciais líderes que mais tarde serão as suas chefias. Neste contexto, escolher bem e em tempo, pode ser um benefício decisivo.

¹ Poder baseado nas características individuais da pessoa (Hitt, Black e Porter, 2012).

1.3 Justificação do tema

As organizações procuram recrutar e reter os melhores talentos. A par das competências técnicas e concetuais, buscam competências transversais ou sociais, nas quais se incluem as competências associadas à liderança emergente (conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos) que, assentes num poder mais pessoal, são cada vez mais valorizadas.

Garantindo qualidade nos seus quadros, a organização poderá, em vez de aguardar pela mudança para poder reagir, ser ela a provocar uma mudança com repercussões na sua área de negócio. Desta forma, age, em vez de reagir e dita as regras. Se tal não for possível, ao menos que possa dispor da flexibilidade e da antevisão necessárias para reagir a uma mudança ditada por outra entidade, ou precipitada por variáveis presentes no ambiente externo. Este processo deverá ser levado a cabo em tempo, pois o efeito da globalização pode alavancar as possibilidades de êxito, mas também pode potenciar as consequências do fracasso.

O elevado número de organizações, as suas especificidades e a sua exigência é tão grande que a deteção de líderes terá que ser feita com a maior acuidade e em processos de recrutamento, seleção e retenção de quadros, com as menores margens de erro possíveis. Em Portugal, a instituição militar é uma das organizações que dispõe de grande conhecimento, bons meios e da cultura necessária para operacionalizar com eficácia este tipo de seleção. O Exército Português recorre regularmente, há cerca de cinco décadas, à observação de provas de situação para selecionar indivíduos com comportamentos de liderança emergente.

A metodologia e o instrumento de estudo das competências do líder emergente que se propõe criar com esta investigação, poderá ser usado pelos técnicos de recursos humanos das organizações na seleção, no recrutamento e na retenção de quadros com aptidões de liderança emergente, bem como na formação e no treino, de forma a contribuir decisivamente para uma vantagem competitiva organizacional.

1.4 Objeto e objetivos de investigação

Enquadrado no contexto organizacional, o objeto desta investigação é a criação de um instrumento de estudo e de identificação das competências associadas ao líder emergente durante a realização de provas de situação (dinâmica de grupo) levadas a cabo por grupos informais de pequena dimensão.

O objectivo geral da investigação é criar um modelo de competências associadas à liderança emergente num contexto não organizacional e um instrumento de diagnóstico eficaz. Estes poderão constituir uma referência para a área do recrutamento e seleção, classificação, retenção e com particular orientação para a área da formação.

Os objetivos específicos são:

1. Identificar as competências associadas ao líder emergente em diferentes contextos;
2. Identificar as competências de liderança preditoras da liderança emergente;
3. Definir um instrumento de investigação e de diagnóstico que permita reduzir os erros e enviesamentos inerentes à observação de provas de situação.

Esta investigação pretende contribuir para:

- Integrar um modelo de identificação de competências de liderança nos diferentes cursos de formação em liderança;
- Identificar um conjunto de competências que podem ser preditoras da emergência de um líder em diferentes contextos;
- Disponibilizar um instrumento de observação e avaliação relativo às competências associadas à liderança emergente.

1.5 Pergunta de partida da investigação e perguntas derivadas

Para orientar o presente trabalho ao longo da investigação e garantir uma estrutura coerente com os objetivos, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Quais as competências de liderança que o indivíduo necessita para emergir como líder em grupos informais?

Estabelecida a pergunta de partida, que determina o objetivo geral do trabalho de investigação, foi possível definir objetivos específicos, que se traduzem nas seguintes perguntas derivadas:

Pergunta derivada 1: Quais as competências de liderança ligadas à dimensão da tarefa, que permitem ao indivíduo emergir como líder em grupos informais?

Pergunta derivada 2: Quais as competências de liderança ligadas à dimensão do indivíduo, que permitem ao indivíduo emergir como líder em grupos informais?

Pergunta derivada 3: Quais as competências de liderança ligadas à dimensão do grupo, que permitem ao indivíduo emergir como líder em grupos informais?

1.6 Hipóteses

No âmbito desta investigação foram consideradas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existem competências de liderança ligadas à dimensão da tarefa que permitem ao indivíduo emergir como líder em grupos informais.

Hipótese 2: Existem competências de liderança ligadas à dimensão do indivíduo que permitem ao indivíduo emergir como líder em grupos informais.

Hipótese 3: Existem competências de liderança ligadas à dimensão do grupo que permitem ao indivíduo emergir como líder em grupos informais.

1.7 Modelo metodológico da investigação

Quivy e Campenhoudt (2005) dividem a investigação em três grandes conjuntos de etapas de procedimento e que são denominadas de rotura, construção e verificação. Inserida na verificação, estes autores situam a observação, dividindo-a em observação direta e indireta.

No caso da presente investigação, o tipo de observação utilizado é a direta: O investigador recolhe diretamente a informação, por contraponto à observação indireta em que o sujeito intervém na produção de informação (através de questionários ou entrevistas). Na observação direta existe uma maior probabilidade da informação ser fiável.

A observação usada nesta investigação, no registo de comportamentos de liderança em pequenos grupos informais, é visual. Os mesmos autores apresentam como vantagens deste tipo de observação, a perceção dos comportamentos no momento em que são produzidos, a recolha espontânea do material de análise, e uma maior autenticidade dos acontecimentos (face às palavras ou ao texto). Esta última asserção é corroborada por Flick (2009) que salienta que este processo de observação inclui praticamente todos os sentidos (ver, ouvir, sentir e cheirar). Yin (2001) reitera as mesmas vantagens da observação direta, enumerando como pontos fracos, o elevado custo, o tempo consumido, a seletividade e o facto do acontecimento poder ocorrer de forma diferente ao observado. Na presente investigação, a colaboração da AM (Academia Militar) permite minimizar as eventuais desvantagens da observação direta, pois o aproveitamento de dinâmicas de grupo em cursos de liderança ou em processos de seleção de pessoal, permitiu diluir o custo e o tempo consumido. Por outro lado, a formação dos observadores e o uso (quando possível) de vários observadores por prova de situação reduzirão o erro potencial da observação.

A presente investigação, cujo modelo metodológico está ilustrado na Figura 1.1, divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática.

A metodologia seguida para a parte teórica começa pela análise documental em artigos, revistas científicas, monografias, teses de doutoramento e dissertações de mestrado. Nesta parte procura-se responder às hipóteses no plano teórico, sendo a investigação executada por estádios, conforme se discrimina:

Primeiro: Com base na literatura de referência, procura-se diferenciar os conceitos de liderança e liderança emergente, analisar as variáveis e características de ambas e apurar as competências necessárias à emergência de um líder. Desta forma, pretende-se conduzir a investigação para os aspetos essenciais à consecução dos objetivos do presente trabalho.

Segundo: A partir da revisão de literatura, analisam-se os vários conceitos relativos às dinâmicas de grupos (o conceito, os tipos e as características do grupo, o desempenho e a forma como se processa a observação e avaliação de dinâmicas de grupos), para melhor poder caracterizar o âmbito de atuação dos grupos informais de tamanho reduzido, que

serão observados nas provas práticas de situação.

Terceiro: Com base no tratamento dos dados obtidos no trabalho de campo, efetua-se uma análise crítica e uma otimização de um instrumento de observação e avaliação comportamental já existente, usado pela AM há mais de uma década para avaliar a liderança emergente em provas de situação de grupos informais de tamanho reduzido.

Quarto: A partir dos dados obtidos no trabalho de campo, determina-se as competências de liderança que mais contribuem para a emergência de um líder num grupo informal e de tamanho reduzido, comparando os resultados obtidos com as competências apuradas na revisão de literatura efetuada.

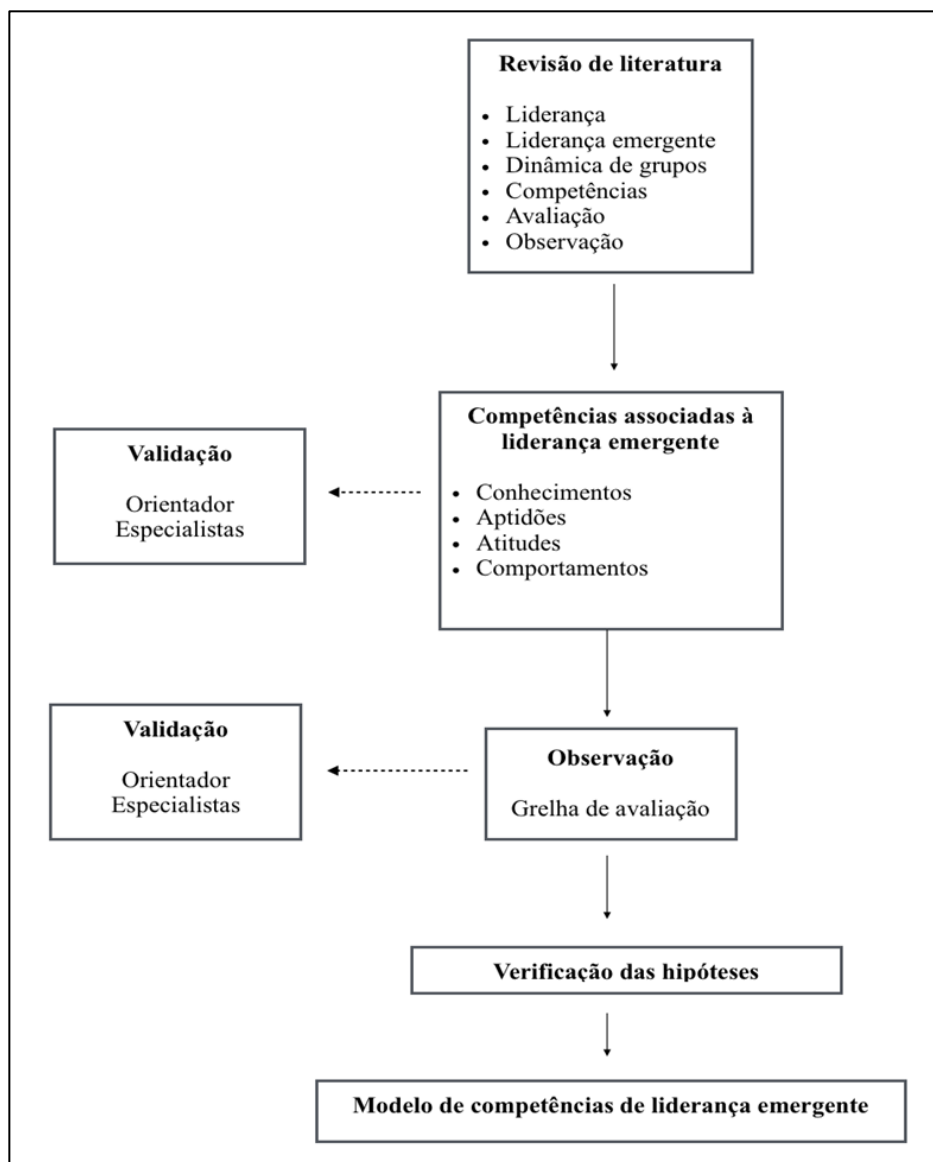


Figura 1.1: Modelo metodológico do desenvolvimento de competências do líder emergente

Desta forma, e de acordo com Sarmiento (2008), A investigação será dividida em três fases: A fase exploratória, a fase analítica e a fase conclusiva. A primeira fase (exploratória), é composta pela identificação do problema da investigação, pela formulação das questões de investigação, pela definição dos objetivos da investigação, pela formulação das hipóteses e pela metodologia da investigação exploratória. A fase analítica compreende a metodologia da investigação analítica e a interpretação e apresentação dos resultados. A fase conclusiva inclui a confirmação das hipóteses e verificação dos objetivos, a discussão dos resultados, as conclusões e recomendações e a sugestão de investigações futuras.

1.8 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em duas partes principais, a parte teórica (parte I) e a parte prática (parte II).

A parte I está dividida em três capítulos:

- O capítulo um é composto pela introdução, que enquadra e justifica o tema da investigação, descreve o objeto e objetivos da investigação, exara a pergunta de partida, consequentes perguntas derivadas e levanta as hipóteses.
- No capítulo dois é realizada uma pesquisa científica sobre a liderança, centrando-se particularmente na liderança emergente e nas competências atribuídas ao líder emergente.
- O capítulo três compreende o estudo científico sobre as dinâmicas de grupo, nomeadamente nos grupos informais de tamanho reduzido, efetuando uma caracterização dos grupos e do processo de observação das dinâmicas de grupo.

A parte II é composta por três capítulos:

- O capítulo quatro aborda a metodologia da parte prática, explicando detalhadamente os métodos e procedimentos.
- No capítulo cinco é elaborada a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos, comparando os mesmos com a revisão da literatura de forma a confirmar ou a refutar as hipóteses.

- O capítulo seis apresenta as conclusões, propostas e recomendações para futuras investigações.

Este trabalho ainda arrola a bibliografia utilizada que permitiu aferir os conhecimentos teóricos que sustentam as áreas trabalhadas.

Capítulo 2

A liderança emergente

2.1 Introdução

Os estudos sobre liderança ocupam uma parte significativa dos acervos bibliográficos relativos às ciências sociais. No entanto, sendo um dos assuntos mais importantes desta área é um dos mais mal compreendidos (Hogan e Kaiser, 2005; Burns Cit. por Rouco e Sarmiento, 2010). Com efeito, apesar da diversidade de estudos ao longo dos anos, da liderança ser fundamental na conceção e comunicação de uma visão, de se constituir como um elemento diferenciador num processo de mudança, de ser um fator crítico na gestão de uma crise, algumas das suas características, competências e processos não são consensuais. Nem sequer existe uma definição de liderança que seja única e totalmente aceite pela comunidade científica.

Neste sentido, considera-se ser pertinente abordar várias perspetivas da liderança, o seu enquadramento com a organização, a forma como um líder pode emergir naturalmente num grupo e como pode potenciar a sua influência. Assim, pretende-se caracterizar a liderança em sentido lato e, mais especificamente, a liderança emergente.

Este capítulo efetua uma revisão de literatura sobre as definições de liderança, as suas variáveis e estilos, a liderança emergente e as características (os traços) e competências mais marcantes no líder emergente.

2.2 Conceito de liderança

Os estudos de liderança elaborados por vários autores, ao longo de quase um século de investigações, situaram a liderança em diversos contextos, focaram diferentes prismas, abordaram múltiplas teorias, enfatizaram aspetos díspares e tentaram defini-la. É usual dizer-se que existem tantas definições de liderança quantas pessoas a estudaram. Esta afirmação é sustentada, por exemplo, por Jesuíno (2005), ou por Hitt, Black e Porter (2012).

Rouco e Sarmiento (2010), no seu ensaio sobre as perspetivas do conceito de liderança, após exporem a liderança como traços de personalidade (na tentativa de determinação dos traços de personalidade de cada líder), como a arte para induzir a concordância (na ação unívoca do líder que procura moldar os liderados), como forma de persuasão sem coação (contradizendo os conceitos autoritários da liderança e dando realce às emoções e ao exemplo), como relação de poder e de influência entre os membros de um grupo, como instrumento de realização de objetivos (assentando numa visão inspiradora), como efeito emergente de interações que se estabelecem num grupo, como um papel diferenciado (em que cada indivíduo ocupa a sua posição numa comunidade, com papéis de complementaridade), como iniciação e manutenção da estrutura do papel nos grupos, ou como uma combinação de elementos (que se complementam e ajustam num conceito mais amplo), afirmam que, numa perspetiva organizacional, ela é sobretudo um processo de influência, salientando a importância do exemplo no líder e os vários graus de influência do comportamento. Tais conclusões vão ao encontro do preconizado por Bass, Hollander, ou Yukl, Cit. por Van Vugt, Hogan e Kaiser (2008), Stoner (1985), Luís (2008), ou Hitt, Black e Porter (2012), que também sublinham a perspetiva de influência subjacente ao conceito de liderança.

Mas mesmo olhando para as várias correntes de liderança ao longo do tempo, e do surgimento de uma nova perspetiva originar, normalmente, o declínio da anterior, o facto é que todas elas se mantiveram no campo da investigação em simultâneo. Aliás, as várias correntes de liderança não são mutuamente exclusivas: Elas sobrepõem-se e integram-se, continuando a ser estudadas paralelamente. Todas elas conservam, ainda hoje, não obstante a desatualização de premissas e de algumas incorporarem variáveis algo limitadas, pontos válidos de reflexão no estudo da liderança.

A procura de uma definição de liderança, no meio de tantos autores e várias perspetivas, encontra, porém, alguma sustentação na ideia de que “há suficiente sobreposição entre as diferentes definições permitindo, senão uma definição universalmente aceite, uma caracterização mínima do conceito” (Jesuíno, 2005, p. 8). E, de facto, parece haver uma plataforma comum que sustenta a liderança como um processo de influência, a existência de líder e liderados e um ou mais objetivos a atingir (Vieira, 2002; Jesuíno, 2005; Luís, 2007 e 2008; Rouco e Sarmiento, 2010; Gibson et al., 2012). Em qualquer organização, desde que haja pessoas a coordenar, com quem comunicar, a motivar, e cujos esforços conjugados visam atingir objetivos, há campo para enquadrar a liderança.

De entre as múltiplas tipologias de organização, a instituição militar será aquela que, em todo o mundo, ao longo dos séculos, se constituiu no campo perfeito e natural para a aplicação e estudo da liderança. Michelson (2013) afirma que os líderes militares têm muitas vezes dilemas morais que são únicos. Hitt, Black e Porter (2012) salientam que a experiência em liderança mais valorizada será a da capacidade de enfrentar a ambiguidade, de gerir a mudança e de encarar o inesperado. E, segundo estes autores, os oficiais das Forças Armadas serão os mais valorizados, não só pela sua experiência, mas também pela sua formação, sendo peritos nesta área. De facto, os chefes e comandantes militares têm uma formação em liderança cuidada e orientada para ocupar permanentemente a posição de poder nos diferentes níveis hierárquicos. As exigências profissionais que compõem a carreira militar dos oficiais testam e burilam a liderança em variados cenários, apelando aos conhecimentos adquiridos, à sensibilidade desenvolvida, à experiência obtida, à boa análise das situações, à tomada de decisão firme e oportuna, ao relacionamento ajustado com os subordinados hierárquicos, a uma comunicação coerente, entre outras características. É nesta instituição que se tem que motivar os seguidores para atingir os objetivos, por vezes em situações de privação extrema, com um nível de stress elevadíssimo, e com o sacrifício das próprias vidas, dando à liderança um enquadramento singular.

De entre várias definições de liderança, destacam-se duas da autoria de investigadores de liderança, ambos oficiais do Exército Português: Vieira (2002, p. 11) entende a liderança como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”. Luís (2007, p. 56) defende a liderança como “um processo de influenciar, sem

recurso à autoridade investida, o comportamento humano com vista ao bem-estar e segurança do grupo, assegurando o cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pela organização”. Estes dois conceitos, apesar de similares, encerram aspetos algo distintos na sua conceção. Ambos os autores preconizam que só saindo das funções desenhadas para o chefe e subordinado, e havendo uma correspondência entre a identidade do líder e a dos seus colaboradores, se consegue que estes se superem no desempenho das funções, contribuindo decisivamente para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Mas enquanto o primeiro autor prevê a influência do líder numa esfera que transcenderá a exclusividade da autoridade formal, o segundo explica-a como algo fora da mesma autoridade, dando ênfase a uma autoridade informal, a um poder exclusivamente pessoal. Além disso, o segundo autor acrescenta uma dimensão de tutela ao líder, enfatizando a responsabilidade de atender ao bem-estar e segurança dos subordinados. Considera-se que nestas duas definições, estão contidas as características essenciais do conceito da liderança em ambiente organizacional. Assim, no âmbito desta investigação, considera-se que a liderança é o processo de influenciar, sem o recurso à autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado, garantindo também o bem-estar e a segurança do grupo.

2.3 Variáveis e estilos de liderança

O exercício da liderança pressupõe a representação de determinados papéis, comportamentos ou estilos por parte do líder que poderão potenciar o desempenho de um grupo. Vários estudos, com diferentes perspetivas debruçaram-se sobre o assunto. Stoner (1985) destaca dois estilos de liderança: Um focado no trabalho e outro nos empregados, sublinhando que as universidades de Ohio e Michigan conduziram estudos independentes mas com conclusões análogas: A de que os líderes orientados para os empregados tornavam os respetivos grupos de trabalho mais produtivos. O mesmo autor enfatiza que a escolha de um estilo de liderança deverá atender ao líder, aos liderados e à situação. Adair (2004) destaca os mesmos três elementos fundamentais da liderança: O líder, a situação e o grupo, sublinhando ainda que este último fator contém as necessidades de tarefa, de

manutenção da equipa e individuais. Gibson et al. (2012) salienta, como fatores importantes que poderão definir o estilo de liderança, o gestor, os subordinados e a situação. Vieira (2002) defende ainda que, no seu exercício, a liderança deverá atender a quatro variáveis: O líder, os liderados, a situação e a comunicação. Mas esta última variável poderá ser entendida como um processo subjacente às três primeiras. Aliás, o próprio autor não faz depender o estilo de liderança desta última variável em concreto. Luís (2007), além de ratificar as variáveis de Vieira, acrescenta quatro adicionais: O tipo de subordinados, a importância relativa das áreas das necessidades, a urgência da tarefa, e os conhecimentos pessoais do líder. Mas, pode-se entender estas últimas quatro variáveis mais como uma declinação das variáveis de Vieira. Poder-se-á considerar, então, as variáveis que definirão o estilo de liderança como o líder, os liderados e a situação. E será a leitura da conjugação destas variáveis que levará um líder a agir de forma distinta, em diferentes situações.

Vieira (2002) afirma que o estilo de liderança é o modo pessoal de exercer a liderança (variando este estilo com a personalidade do líder, os seus subordinados e a situação), devendo o líder adequar o seu estilo à leitura permanente da mudança dos fatores, dependendo o seu sucesso da adaptação correta e em tempo. Stoner (1985) sublinha que os líderes mais eficazes serão os que terão maior flexibilidade em adequar a sua liderança ao momento e lugar, mas que um líder que utilize um estilo de liderança incompatível com a sua personalidade básica, tenderá a não ser eficaz. Da conjugação entre as variáveis e estilos de liderança, infere-se que grande parte do sucesso da liderança estará na correta e permanente leitura dos fatores de liderança e na atempada e flexível adaptação do estilo às referidas variáveis.

Vieira (2002) considera três estilos base de liderança: O estilo diretivo, o estilo participativo e o estilo por delegação. No estilo diretivo (também conhecido por autocrático), o líder transmite aos subordinados o objetivo a atingir, a forma de o atingir e supervisiona de perto a execução da tarefa. Este estilo poderá ser adequado quando o líder tem muita experiência na tarefa, os liderados não têm essa experiência, o tempo disponível para a tarefa é escasso, ou quando a tarefa é altamente estruturada. No estilo participativo (também conhecido por democrático), o líder envolve os seus liderados na tomada de decisão, convidando-os a dar sugestões. Porém, a decisão final é sempre do líder. Este estilo pode ser adequado quando os liderados têm alguma competência, o tempo disponível não é escasso e se procura o desenvolvimento da equipa. No estilo por delegação (também

conhecido como *laissez faire*, ou como permissivo), o líder delega a resolução do problema num ou mais liderados, nunca delegando, porém, a sua própria responsabilidade. Este estilo poderá ser indicado em situações em que os liderados são experientes, estão em linha com o que o líder pretende, estão motivados, e a tarefa não é urgente.

Do exposto, conclui-se que a liderança dependerá do líder, dos liderados e da situação, sendo que o mesmo líder poderá usar estilos diferentes de liderança, sendo mais diretivo, permitindo a participação dos liderados na tomada de decisão, ou delegando o processo de decisão.

2.4 A liderança emergente

A liderança emergente pode ser descrita como “um processo de auto-organização que começa com interações bilaterais entre os membros do grupo” (Guastello, 2007, p.358). O conceito de liderança emergente, embora intimamente ligado ao conceito de liderança (também ele é um processo de influência, com a presença de um líder, de liderados e de objetivos a atingir), reveste-se de uma particularidade: O líder não está investido de poder formal. E por este motivo, poderemos dizer que a liderança emergente não sofrerá as “contaminações” provenientes de uma estrutura, tal como preconiza Luís (2008) ao realçar que em grandes organizações, o facto de haver uma estrutura que prepara a imagem do líder, de haver uma atração dos que o rodeiam, do líder falar perante uma audiência previamente condicionada às suas ideias, faz com que parte da liderança percebida possa ser sustentada artificialmente por estes instrumentos de poder.

A liderança pressupõe uma distribuição desigual de poder entre o líder e os liderados (Stoner, 1985). E esse poder conferirá autoridade ao líder para ele dirigir as atividades dos membros do grupo. Jesuíno (2005) distingue liderança de poder pela satisfação dos objetivos a atingir: O poder tende a satisfazer objetivos próprios, enquanto a liderança procura atingir os objetivos comuns a líder e liderados. Stoner (2005) refere que quanto mais fontes de poder tem um líder, maior será o seu potencial de liderança eficaz. De entre as fontes de poder, Hitt, Black e Porter (2012) enumeram o poder de recompensa², o poder

² Autoridade para compensar de forma discricionária (Hitt, Black e Porter, 2012).

coercivo³, o poder de perito⁴, o poder de referência⁵ e o poder legítimo. Mas enquanto estes autores consideram que o poder legítimo é o poder formal conferido pela organização, Gibson et al. (2012) destacam a possibilidade do líder poder dar um toque pessoal a este poder e, conseqüentemente, influenciar mais facilmente os seus subordinados. Estes autores enumeram ainda o poder de informação⁶ e o poder da tomada de decisão⁷. A liderança emergente vai reforçar o foco na influência e na dominância. Centra-se nas fontes de poder que não estão ligados ao poder formal (o poder de perito, o poder de informação, o poder de tomada de decisão, e, sobretudo, o poder de referência), fortalecendo o poder pessoal. O líder passa a ser seguido, independentemente de qualquer posição hierárquica que ocupa no seio de um grupo.

Portanto, o líder emergente estará mais perto da essência da liderança. Ele surge e é reconhecido como tal pelos seus pares. Luís (2007) apelida-o de “líder puro” devido à sua espontaneidade e aceitação pelo grupo, assente numa relação de confiança mútua. Stoner (1985) refere-se a ele como um “líder informal”, que tende a aparecer gradualmente com a interação dos seus pares. Jesuíno (2005) atribui-lhe a influência sobre grupos de tarefa, que à partida não tinham um líder formalmente designado. Emery, Daniloski e Hamby (2011) sublinham a necessidade do grupo reconhecer e aceitar o líder como tal. Porém, e tal como sustentam Rouco e Sarmiento (2009), a emergência de um líder está também intimamente ligada à sua capacidade de resolver os problemas, apresentar soluções e atingir o objetivo do grupo. O escrutínio do seu sucesso é feito face aos resultados que apresenta. Aliás, já Hogan e Kaiser (2005), tinham sublinhado a importância do desempenho na avaliação da liderança. E no caso da liderança emergente, em última instância, o líder de um grupo apenas surge da necessidade sentida por esse mesmo grupo em ultrapassar um obstáculo, resolver um problema, ou atingir um objetivo, e da consciência de que é necessário haver alguém que oriente os processos desse mesmo grupo. Será esta a base do reconhecimento, pelos seus pares, das qualidades de um indivíduo que pode levar o grupo ao objetivo desejado por todos.

Note-se, no entanto, que esta dinâmica de emergência de um líder num grupo poderá não estar subjacente a outros tipos de grupos (informais, fora do contexto organizacional), que

³ Poder de administrar punições (Hitt, Black e Porter, 2012).

⁴ Conhecimento especializado de que terceiros necessitam (Hitt, Black e Porter, 2012).

⁵ Capacidade de gerar a identificação e atração de terceiros (Hitt, Black e Porter, 2012).

⁶ A posse de informação confere poder (Gibson et al., 2012).

⁷ Grau em que um indivíduo pode afetar a tomada de decisão (Gibson et al., 2012).

poderão não sentir a necessidade de definir um objetivo para atingir.

Poder-se-á, portanto, considerar que a liderança emergente é um processo de influência sobre um grupo, levado a cabo por um indivíduo que não possui poder formal e que é reconhecido e aceite como líder pelos seus pares.

2.5 Características do líder emergente

Conforme já foi destacado neste estudo, as várias correntes de liderança sobrepõem-se entre si e, apesar de isoladamente poderem não explicar ou justificar a liderança em toda a sua abrangência, continuam a ser estudadas e integradas nos vários estudos. Pela sua importância na definição das características do líder, destaca-se a primeira abordagem de liderança: A teoria dos traços. Esta teoria procurou identificar as características pessoais dos líderes e decorre da teoria do Grande Homem, defendida por Thomas Carlyle (1795-1881) (Vieira, 2002). Porém, os traços por si só, não são suficientes para garantir uma liderança de sucesso, sendo apenas uma pré-condição que tornará mais fácil esse sucesso (KirkPatrick e Locke, 1991). Por outro lado, esta teoria conferia um carácter inato à eficácia do líder, desprezando a componente de aprendizagem e não tinha em conta a situação, nem a reciprocidade do relacionamento líder-liderado. Ainda assim, a lista de potenciais traços é infinita e aumenta a cada ano que passa (Gibson et al., 2012). E se, de facto, por si só, os traços não determinam a eficácia da liderança, podem, porém, potenciá-la, transformando-os em comportamentos (Hitt, Black e Porter, 2012), ou influenciar a eficácia da liderança pela identificação que os seguidores poderão fazer sobre o líder (De Rue et al., 2011). A Tabela 2.1 arrola alguns dos traços destacados por alguns autores como facilitadores e potenciadores da liderança e facilmente se constata que não há consenso, muito menos unanimidade, quanto aos traços mais importantes na potenciação da liderança.

A importância da teoria dos traços ainda hoje está patente na sua ligação à génese do carisma. Está, também, na base do modelo *Big Five*, que representa um conjunto de traços amplos presentes na dinâmica de grupos, que podem predizer a liderança, e que são compostos pela estabilidade emocional (ausência de ansiedade e tendências nervosas), extroversão (combinação entre a assertividade, domínio e sociabilidade), abertura

(combinação entre o intelecto e a abertura à experiência), amabilidade (bondade, confiança) e conscienciosidade (competência, ordem, realização, esforço, sentido de dever) (Judge et al. Cit. por Paunonen et al., 2006; Driskell, 2006; Hogan, Curphy e Hogan Cit. por Brunell et al., 2008).

Tabela 2.1: Traços facilitadores da liderança

Traços	Autor
Realização; ambição; energia; tenacidade; iniciativa; motivação; honestidade e integridade; autoconfiança e estabilidade emocional; capacidades cognitivas; conhecimento do negócio.	KirkPatrick e Locke (1991)
Aparência; coragem; capacidade de decisão; confiança; resistência; entusiasmo; iniciativa; integridade; discernimento; espírito de justiça; competência; lealdade; tacto; generosidade.	Vieira (2002)
Entusiasmo; integridade; dureza; justiça; calor; humildade; confiança.	Adair (2004)
Inteligência; estabilidade emocional; domínio; autocontrolo; ousadia; ausência de ansiedade.	Jesuino (2006)
Extroversão, conscienciosidade; abertura à experiência.	Judge et al. Cit. por Paunonen (2006)
Integridade; persistência; humildade; competência; capacidade de decisão; visão.	Van Vugt, Hogan e Kaiser (2008)
Coragem; aparência; capacidade de decisão; confiança; resistência; entusiasmo; iniciativa, integridade; discernimento; espírito de justiça; competência; lealdade; tacto; generosidade; determinação; conhecimento; autoconfiança; entusiasmo; capacidade de comunicação; comunicação assertiva; frontalidade; verdade; solidariedade; amizade; tenacidade; decisão; senso comum; alegria; humanidade; fé; boas maneiras.	Luis (2008)
Energia; tolerância ao stresse; autoconfiança; maturidade emocional; integridade; orientação para o poder social; necessidade de realização; persuasão.	Gibson et al. (2012)
Energia e persistência; motivação para liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; maturidade emocional.	Hitt, Black e Porter (2012)
Comunicação; confiança; respeito; visão; integridade; carácter; abertura à mudança; carisma; inspiração; competências intelectuais; consideração individual.	Gaiter (2013)
Humildade e honestidade; estabilidade emocional; extroversão; amabilidade; conscienciosidade; abertura à experiência.	Bakker-Pieper e De Vries (2013)

Bakker-Pieper e DeVries (2013) sublinham a importância da comunicação na predição dos resultados do líder e acrescentam os traços da humildade e honestidade ao *Big Five*, tornando este modelo de traços no acrónimo *HEXACO* (humildade e honestidade, estabilidade emocional, extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura - *openness*). Esta sexta dimensão é também sustentada por Ashton et al. Cit. por Rouco (2012) e reflete a sinceridade, justiça, modéstia e renúncia à ganância (Bakker-Pieper e DeVries, 2013). McElroy et al. (2014) destacam a importância da humildade intelectual⁸ no relacionamento líder-subordinado. Mas mais do que coligir características de um líder no sentido tradicional do conceito (um líder formal), no contexto do presente trabalho considera-se pertinente tentar apurar as características que poderão estar presentes num indivíduo que tende a emergir como líder no seio de um grupo, com o reconhecimento dos seus pares. Do ponto de vista dos liderados, Luís (2007) sublinha que o que motiva os membros de um grupo a seguir um líder emergente, não são os interesses pessoais ou materiais dos elementos do grupo, mas sim um reconhecimento baseado nas qualidades do indivíduo que emerge como líder, e que mesmo a legitimidade da liderança ocorrerá mais tarde quando a esta for considerada eficaz.

Vários autores apontam características facilitadoras da emergência de um indivíduo como líder: Emery, Daniloski e Hamby (2011) sugerem que, de base, o autoconceito⁹ de liderança é fundamental. Isto é, só quem se vê líder a si próprio, poderá ser percecionado como tal, pelos seus pares. Estamos perante uma espiral de causa-efeito potenciadora da liderança: O indivíduo vê-se como líder, logo tem maior probabilidade de emergir como tal. Mas à medida que vai emergindo como líder em várias situações, vai reforçando o seu autoconceito de liderança.

Zaccaro et al. Cit. por Rosinha e Freire (2010) acabam por sublinhar a capacidade do líder emergente em perceber o que o grupo necessita num dado momento e a flexibilidade em seleccionar os comportamentos condizentes com esta necessidade do grupo. Portanto, o líder emergente deve possuir uma adequada inteligência emocional.

Hogg, Van Knippenberg e Rast (2012) relacionam a emergência de um líder ao seu grau de identificação com o modelo do grupo. Neste caso, se um indivíduo se conforma com o

⁸ Estar a par dos seus limites de conhecimento, com abertura a novas ideias, regulando a arrogância, e apresentando as ideias próprias de forma não ofensiva, recebendo também ideias contrárias sem se ofender (McElroy et al., 2014).

⁹ A totalidade dos pensamentos e sentimentos de um indivíduo, referidos a si como um objeto (Rosenberg Cit. por Emery, Daniloski e Hamby, 2001).

protótipo do grupo, acentua a sua condição de membro do grupo, em detrimento da sua condição individual. E nesta situação passa a ter uma influência maior sobre o resto dos membros do grupo. É visto como um membro perfeitamente integrado no grupo.

A extroversão social é referida por Homes, Scholly e Walker (1980) e por Kickul e Neuman (2000), que a complementam com a abertura à experiência, salientando que os indivíduos curiosos, criativos, imaginativos e com mente aberta, terão maior probabilidade de emergir como líderes. Taggar e Hackett Cit. por Brunell et al. (2008) salientam a conscienciosidade, a extroversão e a estabilidade emocional como os traços de personalidade do *Big Five* mais ligados à emergência de um líder, enquanto Judge et al. Cit. por Rouco (2012) destacam a extroversão, a abertura a novas experiências, a conscienciosidade e a amabilidade. Hochwalder (2012) relaciona sobretudo a estabilidade emocional, mas também a extroversão, a conscienciosidade e a amabilidade de um indivíduo, com o seu sentido de coerência. Isto é, quanto maior a estabilidade emocional, maior o sentido de coerência (neste caso, o sentido de coerência medirá a estabilidade emocional). Traupman et al. (2009) relacionam os traços amabilidade e extroversão do modelo *Big Five*, com as dimensões interpessoais de afiliação (cordialidade *versus* hostilidade) e controlo (domínio *versus* submissão), salientando a correlação da extroversão com o domínio amigável e a amabilidade com a amizade submissa. Bakker-Pieper e De Vries (2013) sublinham que os estilos de comunicação expressivos e precisos têm uma validade incremental sobre as dimensões de extroversão e conscienciosidade na predição da liderança.

Num sentido mais restrito, a componente verbal é também valorizada (Stein, Geis e Damarin, 1973; Stoner, 1985). Também Stein (1975) e Sanchez-Cortes et al. (2012) reafirmam a importância da comunicação verbal, mas reforçam-na com a componente não verbal como complemento à comunicação. Neste tipo de comunicação estão incluídos o tom de voz, o olhar, os gestos corporais, entre outros.

Jesuino (2005) afirma que o líder emergente será mais inteligente do que o grupo, mas não de forma significativa, acrescentando que os estudos de Fiedler e Leister revelaram que existem outros fatores como o stresse, a motivação, a experiência e o relacionamento com os subordinados, que moldam o uso da inteligência. Aliás, uma disparidade de inteligência entre o líder e o liderado poderá ser uma barreira à própria liderança, pela dificuldade que algumas pessoas possam ter em dar instruções simples aos seguidores (Bass, Simonton Cit. por Van Vugt, 2006). Mas de qualquer forma, será a inteligência a proporcionar o

reconhecimento de uma situação como um problema de coordenação que requer liderança (Van Vugt, 2006), e, desta forma, promover a emergência de um líder.

No domínio da emoção, Li et al. (2012) demonstram a correlação positiva entre o fator da estabilidade emocional e a liderança emergente, principalmente se são percebidos níveis de conflito no grupo. Já Walter et al. (2012) correlacionam o reconhecimento da emoção com o nível de extroversão do indivíduo na sua emergência como líder. Isto é, ao detetar um problema no grupo através do reconhecimento da emoção, um indivíduo extrovertido terá maior tendência para ser proativo na resolução do problema, tomando a iniciativa de coordenar as tarefas da equipa.

Uma outra característica facilitadora da liderança, cuja definição não é clara e contém algum misticismo é o carisma. Tido como um dom divino na antiga Grécia, pode ser entendido como o magnetismo pessoal que reforça o poder de referência de um indivíduo, facilitando a sua emergência como líder. Max Weber (1864-1920) (Cit. por Hitt, Black e Porter, 2012) descreveu o líder carismático como um indivíduo que influencia os outros recorrendo às suas qualidades de inspiração individuais, mais do que à sua posição ou poder formal. Embora esta definição se possa confundir com o conceito da própria liderança, ela vem sublinhar o carácter pessoal do carisma que, no fundo, representa para um indivíduo “a capacidade de exercer influência, em diferentes situações, o que lhe permite reunir à sua volta um grupo de pessoas para alcançar os objectivos propostos” (Rouco, 2012, p.120). O mesmo autor descreve a influência do carisma como sendo extraordinária nos seguidores. Hitt, Black e Porter (2012) consideram ainda que os líderes carismáticos têm maior facilidade em modelar comportamentos, influenciar e motivar os seus seguidores. Esta asserção vai ao encontro com o preconizado por House Cit. por Jesuíno (2005) quanto às proposições de emergência de um líder carismático, quando afirma que o líder carismático tem maior probabilidade de se mostrar competente, em definir objetivos ideológicos, e em motivar os seus seguidores. Lovelace e Hunter (2013) salientam que os líderes carismáticos influenciam mais o desempenho criativo dos subordinados, do que os líderes ideológicos¹⁰ e pragmáticos¹¹ em tarefas criativas que têm lugar num patamar médio da organização.

Gibson et al. (2012) distinguem entre dois líderes carismáticos: Os visionários (de longo

¹⁰ Líder ideológico: emerge em situações caóticas, focando-se numa visão passada e usando experiências negativas, fazendo fortes apelos aos seguidores (Lovelace e Hunter, 2013).

¹¹ Líder pragmático: age em ambiente estável e cria soluções baseadas nas oportunidades e ameaças de uma situação. Apoiar-se na lógica e tem sucesso na resolução de problemas (Lovelace e Hunter, 2013).

prazo) e os baseados na crise (com o foco no curto prazo). Estes últimos são os que se enquadram no objeto de estudo da presente investigação: A dinâmica de pequenos grupos informais, orientados para um objetivo e de onde se espera que haja um líder emergente. Estes autores enfatizam ainda que o carisma será mais atribuído pelos seguidores, do que propriamente exalado pelo líder.

Poderá ainda ser efetuada uma outra abordagem às características apontadas ao líder emergente: O narcisismo. A correlação destes dois conceitos (liderança e narcisismo) provém das características aparentemente comuns, quer ao líder emergente, quer ao narcisista: Extroversão, domínio, elevada autoestima e algum charme superficial (Nevicka et al., 2011) Tal situação leva a que possa haver alguma predisposição por parte do narcisista para emergir como líder. Estes autores apontam o narcisismo como influência na emergência do líder, independentemente da equipa, do seu desempenho individual e do grau de interdependência dos membros do grupo (o grau em que a recompensa dos membros do grupo se centra no seu desempenho individual, ou no desempenho do grupo no seu todo). Porém, os narcisistas têm probabilidade algo crescente em emergir como líderes quando a equipa (e não o indivíduo) é recompensada pelo resultado do grupo e por isso é mais estimulada a trocar informação e a coordenar as suas atividades. Os mesmos autores defendem que o que move os narcisistas é a possibilidade de poderem dispor de um palco para brilhar e exibir os seus traços, e apontam-lhes um estilo de liderança mais diretivo.

De Vries (2003) divide os narcisistas em construtivos e reativos, atribuindo a estes últimos os efeitos de uma liderança negativa. Paunonen et al. (2006) vão ao encontro da mesma ideia e identificam um narcisismo bom e outro mau. Associam o narcisismo que espelha um forte ego e uma elevada autoestima a uma boa liderança emergente. Por outro lado, o narcisismo que tende para o maquiavelismo é ligado a uma má liderança emergente. Já Brunell et al. (2008) afirmam que o narcisismo (normalmente assente na extroversão e na autoconfiança) pode predizer a emergência de um líder, mas não forçosamente o seu desempenho. Isto é, um narcisista pode emergir como líder, mas falhar no desempenho.

Nevicka et al. (2011), De Vries (2003), Paunonen et al. (2006), ou ainda Brunell et al. (2008), alertam para um possível lado menos ético e mais negativo, destrutivo, egoísta do líder narcisista.

A Figura 2.1 resume a articulação das características valorizadas num indivíduo para

emergir como líder num grupo.

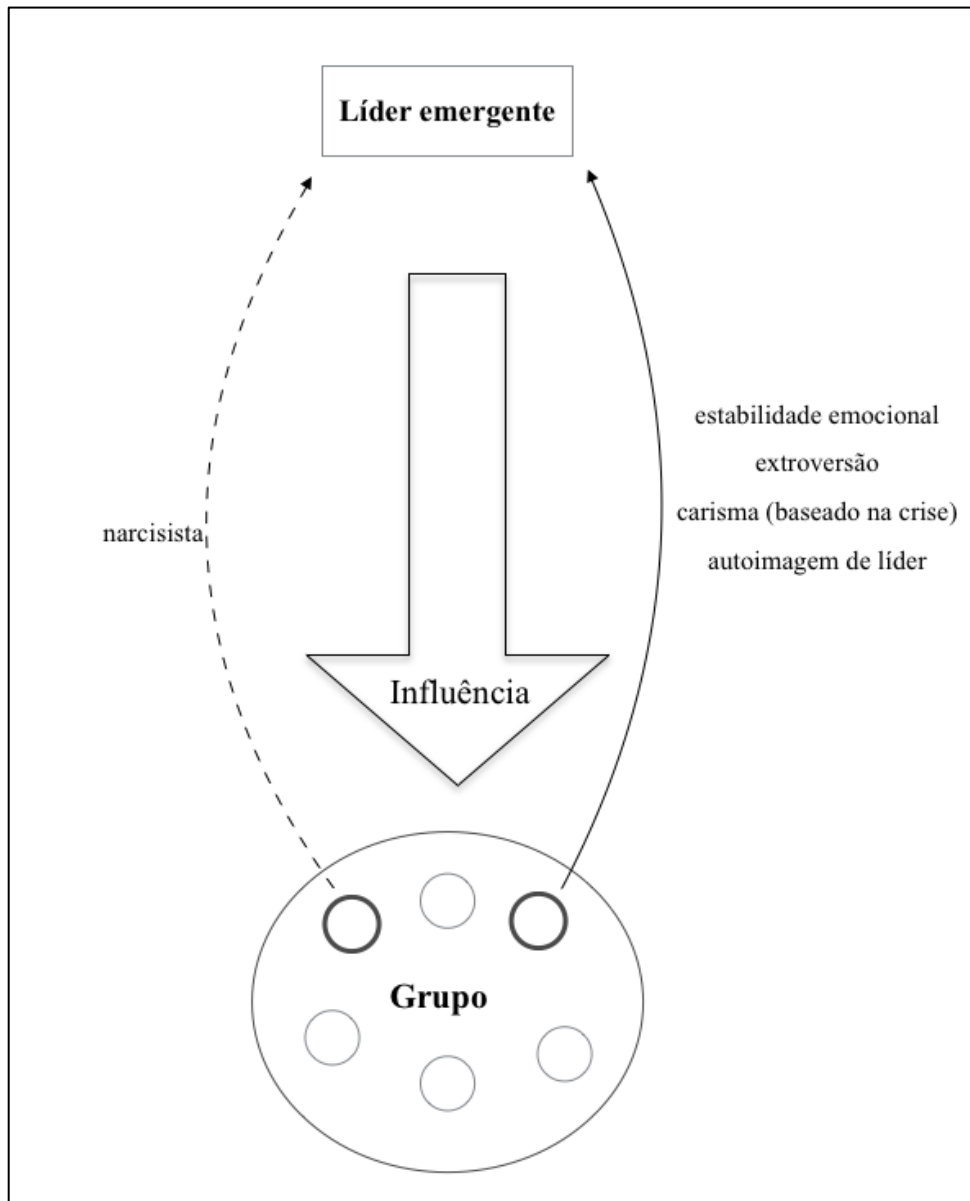


Figura 2.1: Características do líder emergente

Atendendo ao defendido pelos vários autores, e enquadrando as características com a realidade em estudo (grupos pequenos e informais) poder-se-á, portanto, inferir que os indivíduos carismáticos baseados na crise (com o foco no curto prazo), que se consideram líderes, com elevada extroversão, facilidade de comunicação, criativos, de mente aberta, não necessariamente muito mais inteligentes do que o grupo, mas com elevada estabilidade emocional, têm maior probabilidade de emergir como líderes num determinado grupo e

situação. À parte destas características apontadas, há que ter em atenção que um grupo sem líder formal nomeado constitui um palco ideal para que um narcisista possa emergir como líder. E embora possa haver um lado mais escuro no narcisismo e que será potencialmente gerador de dissonâncias num grupo, há também a possibilidade de o narcisismo ser aproveitado positivamente para que um grupo atinja os objetivos a que se propõe, ainda que ao mesmo tempo o seu líder possa satisfazer as suas necessidades narcísicas.

2.6 Competências de liderança

Na sua ação de liderança o líder desempenha papéis, ajustando-se aos liderados e à situação. O que lhe permite esta flexibilidade de conciliação com a realidade serão as competências de que dispõe. Há vários conceitos de competências, consoante a perspetiva abordada. Entre outras definições, salienta-se a preconizada por Cunha et al. (2010) que definem competência como uma característica do indivíduo profundamente ligada ao elevado desempenho de uma função, e a de Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) que confinam a competência a um “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa” (p. 343). Rouco e Sarmiento (2012), após listarem vários conceitos de competência, na falta de uma definição consensual, optaram pela abordagem portuguesa, definindo a competência como “a capacidade reconhecida para mobilizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal” (p. 25). Os mesmos autores organizam as competências em diferentes domínios: De si próprio, da relação com os outros, da função, da envolvente e da gestão. Mas no contexto da presente investigação, foi decidido adotar a definição de Spencer e Spencer (1993) para quem a competência é a característica de base de um indivíduo que está relacionada com um desempenho eficaz ou superior numa função ou numa situação. Os mesmos autores nomeiam cinco tipos de características de competências: O motivo (que leva o indivíduo a agir), os traços (características do indivíduo), o autoconceito (as atitudes, valores ou autoimagem do indivíduo), o

conhecimento (a informação que um indivíduo dispõe num determinado contexto), e as habilidades (a capacidade de executar um tarefa física ou mental).

Para melhor se poder diferenciar as competências dos traços foram analisados os elementos identificativos das competências, salientados por Cunha et al. (2010): Observar o que as pessoas fazem constitui a melhor forma de entender o desempenho (em vez de somente analisar traços); as competências podem ser aprendidas e desenvolvidas (o que não acontece com os traços); as competências estão relacionadas com resultados indexados a comportamentos desejáveis (os traços são difíceis de operacionalizar). No fundo, trata-se de privilegiar o resultado objetivo que é fruto de um determinado comportamento de um indivíduo, em vez de valorizar o potencial desse indivíduo. Porém, mesmo assim, esse potencial pode ser um elemento facilitador e potenciador de comportamentos mais eficazes.

Spencer e Spencer (1993) colocam os traços, o motivo e o autoconceito no patamar da personalidade do indivíduo, fatores que não são visíveis ou mensuráveis, tornando-se mais difíceis de desenvolver. Por sua vez, as habilidades e o conhecimento situam-se na superfície, num patamar mais visível, sendo mais fáceis de aperfeiçoar. Estes autores agruparam as competências da seguinte forma:

- Realização e ação: Orientação para o resultado; preocupação com a ordem; qualidade e precisão; iniciativa; procura de informação.
- Ajuda e serviço humanitário: Compreensão interpessoal; orientação para o cliente.
- Impacto e influência: Impacto e influência (em sentido mais restrito); consciência organizacional; construção de relacionamentos.
- Gestão: Desenvolvimento dos outros; direção, assertividade e uso de poder de posição; cooperação e trabalho de equipa; liderança de equipas.
- Cognitiva: Pensamento analítico; pensamento concetual; perícia técnica/organizacional de gestão.
- Eficácia pessoal: Autocontrolo; autoconfiança; flexibilidade; compromisso com a organização.

Spencer e Spencer (1993) desenharam modelos de competências para vários tipos de funções, em que incluem as competências atrás referidas, mas atribuindo ponderações diferentes a cada uma, consoante as características dos papéis (Anexo A: Modelos genéricos de competências de Spencer e Spencer), procurando particularizar cada situação.

No domínio do controlo, essencial em qualquer organização, há um consenso crescente de que a supervisão é uma competência de liderança funcional chave (Kaslow, Falender e Grus, 2012) assente na confiança interpessoal, na abertura, na descontração e na coesão do grupo.

No plano da globalização, Thorn (2012) refere-se ao projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) para o levantamento de quatro competências universais facilitadoras da eficácia da liderança, apesar das muitas diferenças regionais:

- A integridade (ser justo e digno de confiança);
- O carisma visionário, focado no futuro;
- O planeamento avançado;
- A comunicação (informação e coordenação, com o líder como membro da equipa).

A Tabela 2.2 regista algumas competências de liderança adotadas por alguns autores. Mais competências havia a examinar. Rouco (2012), na revisão de literatura que efetuou para desenhar o modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar, identificou 113 competências de liderança, das quais 53 foram validadas por especialistas (Anexo B: Competências de liderança de Rouco). Apesar destas competências terem sido levantadas no universo das Forças Armadas, e tendo como objeto a liderança militar, considera-se que a maioria delas serão aplicáveis a outras tipologias de organização e de liderança.

Da análise à Tabela 2.2, apesar de autores diferentes nomearem competências distintas, poder-se-á salientar algumas como enquadradas num contexto de liderança emergente em pequenos grupos informais. Neste contexto, foram descartadas algumas das competências mais ligadas a uma liderança mais formal e exercida sobre grupos formais (como a visão, o desenvolvimento dos outros, o pensamento concetual, ou o ensino e o conselho). Por outro lado, o planeamento, o controlo, a comunicação, a decisão, a iniciativa, a motivação, o pensamento analítico, ou a gestão de conflitos, poderão ser competências mais importantes na emergência de um líder num pequeno grupo informal.

Tabela 2.2: Competências de liderança

Competências	Autor
Impacto e influência; orientação para a realização; trabalho de equipa e cooperação; pensamento analítico; iniciativa; desenvolver outros; autoconfiança; assertividade; procura de informação; liderança de equipas; pensamento concetual; compreensão interpessoal; preocupação com a ordem; perícia; orientação para o cliente; construção de relacionamentos; consciência organizacional; autocontrolo; flexibilidade.	Spencer e Spencer (1993)
Comunicação; supervisão; ensino e conselho; desenvolvimento de espírito de equipa; proficiência técnica e tática; tomada de decisão; planeamento; uso de sistemas disponíveis; ética profissional.	Vieira (2002)
Definição da tarefa; planeamento; brífingue; controlo; avaliação; motivação; organização; exemplo.	Adair (2004)
Planeamento e análise; resolução de problemas; decisão; comunicação; persuasão; autocontrolo.	Rosinha e Abreu (2007)
Persuasão/negociação; comunicação oral; trabalho de equipa; raciocínio/resolução de problemas; comunicação escrita; autocontrolo.	Cunha e Rafael (2009)
Autoconfiança; autocontrolo; raciocínio analítico; intensidade de orientação; direção; intensidade de trabalho; liderança de equipa.	Rouco e Sarmento (2009)
Finalidades e valores; delegação; relações interpessoais e comunicações; flexibilidade; produtividade ótima; reconhecimento e apreciação; moral.	Blanchard Cit. por Rouco (2012)
Orientação para a missão através do exemplo e da ética; tomada de decisão e planeamento; visão; coesão e trabalho de equipa; gestão de conflitos; liderança participativa e envolvimento.	Rouco (2012)

Capítulo 3

A dinâmica de grupos

3.1 Introdução

Os liderados são um dos fatores decisivos na forma de exercer e compreender a liderança. Considerando que este fator tem uma importância acrescida no contexto da liderança emergente (já que é de entre os indivíduos do grupo que emergirá o líder), e que a tendência atual de trabalho em equipas (nomeadamente em processos de criatividade e inovação) é de haver uma convivência de várias lideranças emergentes sucessivas, torna-se imperativo, no âmbito desta investigação, abordar a dinâmica de grupos. Jesuíno (2005) sublinhou que a liderança é uma função do grupo e que em qualquer altura, qualquer membro do grupo pode exercer uma influência sobre o funcionamento do grupo. E de facto a composição dos grupos de trabalho, cada vez mais heterogêneos (onde a diversidade se alia à complementaridade) e potenciadores de conflito interno, consubstanciam uma importância acrescida de cada um dos elementos que compõe o grupo, na liderança do mesmo.

Assim, torna-se aconselhável compreender o funcionamento dos vários tipos de grupos que podem estar presentes numa organização, e a observação e avaliação dos seus processos, da sua identidade emocional e do seu desempenho.

O presente capítulo procura, com base na literatura de referência, definir o grupo, compreender os tipos de grupos que podem existir, entender as características do grupo mais relevantes para o contexto organizacional e a observação das suas dinâmicas atendendo ao desempenho, enfatizando o enquadramento presente nesta investigação: Grupos pequenos, informais, que procuram organizar-se para cumprir uma tarefa e atingir um objetivo predefinido.

3.2 Conceito de grupo

O conceito de grupo, na perspectiva organizacional, é sustentado por uma base comum partilhada por vários autores. Stoner (1985) define um grupo como um conjunto de duas ou mais pessoas que se relacionam e se influenciam entre si para cumprir um objetivo comum. Gibson et al. (2012) limitam o grupo ao mesmo conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si e cujo comportamento de qualquer membro é influenciado pelos restantes membros. Hitt, Black e Porter (2012) sublinham, num grupo, a interação e os objetivos partilhados de um conjunto de pessoas, limitando-as em número: Entre três e 20 pessoas.

Alguns autores acabam ainda por abordar o conceito de grupo, denominando-o de “equipa”. Santos, Caetano e Jesuíno (2008) definem equipa como dois ou mais indivíduos que interagem socialmente face a um objetivo comum. Este conceito não difere do de grupo abordado pelos autores anteriores. Mathieu et al. (2008) acabam mesmo por não distinguir grupo de equipa. E, de facto, em sentido lato, à primeira vista, a noção de grupo pode ser entendida como coincidente com a de equipa: Um conjunto de pessoas que interage entre si para atingir um objetivo. Porém, uma visão mais criteriosa e cuidada distinguirá, no que diz respeito ao contexto organizacional, o grupo da equipa.

Hitt, Black e Porter (2012) sustentam que uma equipa é uma forma de grupo. Será um grupo mais desenvolvido, com foco maior nos objetivos e com um maior nível de interdependência, interação coordenada e sentido comum de responsabilidade. No fundo, um dos objetivos das organizações é que os seus grupos de trabalho se transformem em equipas. Gibson et al. (2012) distinguem as equipas dos grupos, referindo que as primeiras têm um tamanho mais pequeno do que o grupo (entre duas e 20 pessoas), que os seus membros têm habilidades complementares, e que atingiram maior maturidade no funcionamento interno. Os mesmos autores coincidem com os anteriores no conceito de que a equipa representa um grau de maturidade, de desenvolvimento e de coesão mais apurado do que o grupo. Ou seja, todas as equipas são grupos, mas nem todos os grupos são equipas. Começam como grupos e terão que passar por várias etapas de desenvolvimento, ainda que não necessariamente sequenciais ou contínuas, para poderem amadurecer e tornar-se equipas. Tuckman (1965) desenvolveu um modelo que previa, ao longo do tempo, as mudanças de comportamento do grupo atendendo aos domínios sociais

e de tarefa (constantes na Tabela 3.1). Tuckman (1965) e mais tarde Hitt, Black e Porter (2012) previram que o desenvolvimento de um grupo se articularia por quatro fases:

- *Forming* - tornar-se conhecidos (é a formação do grupo);
- *Storming* - expressar diferentes opiniões (aprendizagem do que se espera dos membros do grupo);
- *Norming* - construir diferentes consensos em assuntos de base (normas, identidade individual com o grupo e os seus objetivos);
- *Performing* - levar a cabo ações de grupo (o grupo atua como uma equipa, age como uma entidade coerente).

Gibson et al. (2012), além de corroborarem os estádios anteriores, ainda mencionam uma quinta fase: *Adjourning* - o desmembramento da equipa após a consecução da tarefa (e que, se a equipa tiver uma coesão muito marcada, se pode tornar num processo psicologicamente marcante para os seus membros, que poderão experimentar uma sensação acentuada de perda).

Tabela 3.1: Sequência do desenvolvimento de pequenos grupos

Fase	Domínio social	Domínio da tarefa
1	Teste e dependência: Verificar se os comportamentos interpessoais são aceitáveis no grupo.	Orientação para a tarefa: Identificar os parâmetros relevantes da tarefa.
2	Conflito intragrupo: Os membros do grupo tornam-se hostis ao resistir aderir à estrutura do grupo e perder a individualidade.	Resposta emocional à exigência da tarefa: Discrepância entre a orientação individual e a exigida pela tarefa.
3	Desenvolvimento da coesão do grupo: Os membros aceitam o grupo, que se torna uma entidade própria.	Troca aberta de interpretações relevantes.
4	Papel funcional: O grupo já é uma entidade e torna-se num instrumento de resolução de problemas.	Emergência da solução.

Fonte: Adaptado de Tuckman (1965, p. 386-387)

No que respeita à presente investigação, não se considera que haja estudo de dinâmica de equipas. Os conjuntos de indivíduos em estudo serão “apenas” grupos. Isto é, não existe processo de amadurecimento do grupo. O grupo é formado para a prova de situação a

executar e no momento seguinte está entregue às suas dinâmicas para atingir o seu objetivo. O seu carácter informal e de formação eventual e temporária, situam-nos simplesmente como um conjunto de indivíduos (neste caso, entre quatro e sete pessoas) que vão interagir entre si, tendo como objetivo executar com sucesso uma tarefa. Pode acontecer, no entanto, que alguns elementos tenham partilhado, entre si, experiências passadas de dinâmicas de grupo, noutras ocasiões. Mas como cada grupo tem uma dinâmica própria face a cada situação, não se considera que esta experiência tenha impacto na coesão, maturidade ou desenvolvimento do grupo “atual”.

3.3 Tipos de grupo

Os grupos que podem coincidir numa organização, normalmente são os formais e os informais (Stoner, 1985; Hitt, Black e Porter, 2012; Gibson et al., 2012). Os primeiros são estabelecidos formalmente pela organização e os segundos formam-se independentemente da organização querer, ou não, estimular o seu aparecimento (normalmente são fundados por indivíduos à volta de um interesse comum). Poderá, ainda assim, haver grupos informais dentro de grupos formais.

Ainda segundo os mesmos autores, do ponto de vista da estrutura organizacional, dentro dos grupos formais, estão contidos:

- Os grupos de comando, que serão a base de funcionamento de uma organização, compostos pelos chefes e seus subordinados. Estes grupos tendem a ser duradouros e estáveis e podem ser visualizados com alguma clareza no organigrama da organização.
- Os grupos de tarefa, que são formados para executar determinadas atividades específicas. Normalmente são temporários e formados por indivíduos de diferentes grupos de comando. São transversais à estrutura da organização.
- Os comités (previstos apenas por Hitt, Black e Porter, 2012), em que os seus membros apenas se encontram ocasionalmente, a maior parte das vezes como acumulação das suas funções principais no seu grupo de comando. Normalmente, o investimento individual no comité não é muito elevado, pois a sua prioridade vai

para o respetivo grupo de comando. Os comités podem ser permanentes ou temporários.

De entre os grupos formais mais usados nas organizações, Hitt, Black e Porter (2012) destacam os grupos de trabalho autogeridos (grupos autónomos sem supervisor formalmente nomeado, em que existe a coordenação de um líder informal), grupos de criatividade e inovação (transversalmente funcionais, com grande diversidade dos seus membros, em que o líder é mais um elemento do grupo e atua principalmente como um facilitador de recursos), equipas globais (grupos multinacionais, com alta diversidade), equipas virtuais (em que os seus membros recorrem a tecnologias de comunicação por não trabalharem fisicamente próximos – muitas equipas globais são equipas virtuais). Gibson et al. (2012) acrescentam aos grupos anteriores, as equipas para resolver problemas (gestão de uma crise ou o controlo de danos), que terão uma organização similar aos grupos de criatividade e inovação, mas com uma liderança mais tradicional.

Nos grupos informais, normalmente há uma espontaneidade maior dos seus membros, quer na sua organização, quer nas suas dinâmicas. Não contêm uma estrutura formal, não estando sujeitos ao poder formal. Apesar de não terem sido formados pela própria organização, o seu funcionamento é importante para o gestor ou líder formal, pela possibilidade de ajudar a compreender e a potenciar o bom funcionamento dos grupos formais onde se inserem os seus membros. Stoner (1985) salienta que os grupos informais apresentam como vantagens:

- A partilha de normas e valores (que norteiam o comportamento);
- O estabelecimento de estatuto (com aumento da autoestima) e de segurança (pelo sentimento de pertença ao grupo);
- A potenciação da comunicação (com a criação de canais informais de comunicação);
- O auxílio à resolução de problemas (que podem interferir no trabalho).

Por outro lado, os grupos informais poderão ter como desvantagens, numa organização:

- Tenderem a estimular o conformismo (impedindo a criatividade ou a iniciativa);
- Potenciar o conflito dissonante e não controlado pela organização;
- Promover o aparecimento de boatos (principalmente quando a organização não se preocupa em difundir a informação descendente necessária);

- Fomentar a resistência à mudança (como consequência da preservação da integridade do grupo).

Numa outra perspectiva de categorização, Jesuíno (2005) classificou os grupos de tarefa de acordo com o grau de interação entre os seus membros. Quando um grupo necessita de uma coordenação dos contributos individuais, o grupo é interatuante. Mas se os membros do grupo trabalham isoladamente, e o resultado é a mera soma dos contributos individuais, então o grupo é co-atuante. Estas duas denominações têm correspondência com outras semelhantes, respetivamente “trabalho em série” e “trabalho em paralelo” (Lanzetta, Cit. por Jesuíno, 2005), ou “tarefas conjuntivas” e “tarefas disjuntivas” (Thibaut e Kelly, Cit. por Jesuíno, 2005). Nestes dois tipos de grupo, o papel do líder é diferente: No primeiro (interatuante), o líder, além de motivador, é fundamentalmente um coordenador das tarefas dos membros do grupo. No segundo (co-atuante), o líder será “apenas” um aperfeiçoador e um motivador.

Atendendo às classificações dos vários autores, poder-se-á, numa perspectiva de funcionamento, identificar os grupos estudados nesta investigação como grupos informais. Apesar de os seus membros terem sido selecionados para cumprir uma tarefa (não se juntaram de forma espontânea), não existe um poder formal, nem uma estrutura pré-definida. Quanto ao grau de interação entre os seus membros, o grupo é claramente interatuante: É a necessidade de coordenar o contributo dos membros em prol do objetivo do grupo, que faz emergir o líder. A Figura 3.1 projeta a tipologia dos grupos.

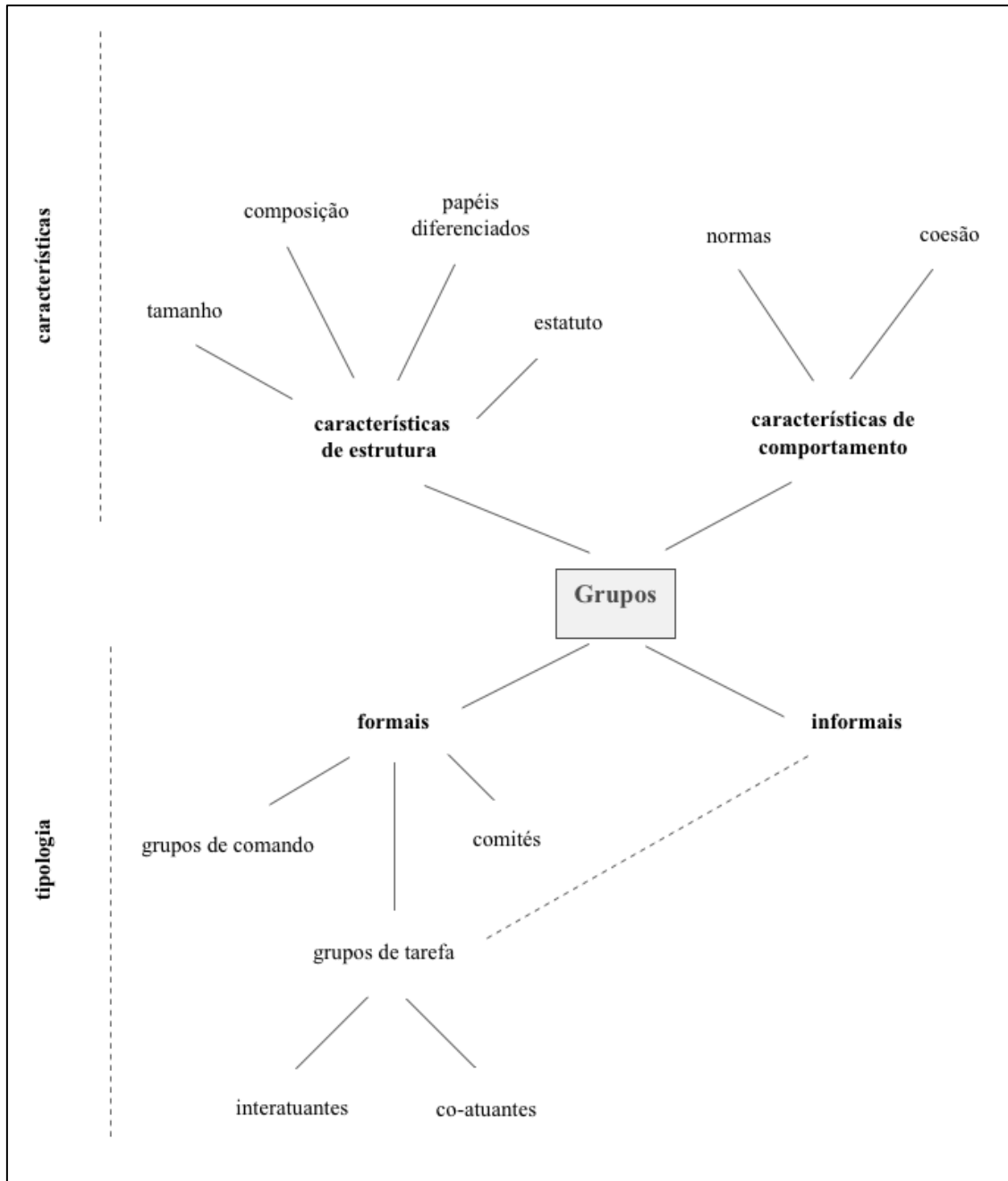


Figura 3.1: Tipologia e características dos grupos

3.4 Características dos grupos

Os grupos possuem características que influenciam o seu funcionamento, a sua eficácia, o seu desempenho, e que podem ser moldadas no sentido de potenciar os seus pontos fortes, minimizando os pontos fracos. Hitt, Black e Porter (2012) dividem estas características em

estruturais e de comportamento, incluindo nas primeiras o tamanho, a composição, os papéis diferenciados e o estatuto. Nas características de comportamento incluem-se as normas e a coesão. Gibson et al. (2012) destacam as mesmas características, apesar de não as dividirem nos seus dois grupos (estruturais e de comportamento). Stoner (1985) apenas menciona as características de comportamento. Hitt, Black e Porter (2012) salientam:

- Quanto ao tamanho, que o grupo deverá ter a dimensão necessária para a tarefa a executar, sabendo que quanto maior o grupo, mais recursos tem, mas ao mesmo tempo mais custos comportará e maior será a dificuldade de ligação entre os seus membros. Por outro lado, em grupos grandes poderá aparecer o *social loafing*¹². A melhor premissa passará por usar o número mais baixo de pessoas com as quais o grupo consiga executar a tarefa.
- Quanto à composição, os referidos autores salientam a vantagem dos grupos heterogéneos (com diversidade de género, idade, valor, habilidades, conhecimento, informação, entre outros) sobre os grupos homogéneos, pela sua maior eficácia, principalmente porque o conflito potencial entre os membros do grupo ajudará a promover a criatividade e a romper impasses. Porém, a diversidade causará, à partida, mais efeitos negativos nas relações entre os membros. O maior desafio de liderança nos grupos heterogéneos, será potenciar o resultado final, agindo preventivamente para minimizar os efeitos do conflito intragrupo.
- No que se refere aos papéis é sublinhada vantagem de haver membros do grupo com pensamento fora do padrão e de ser valorizada a flexibilidade de atuação como forma de superar desafios inesperados. Uma das formas de potenciar esta situação será a de espalhar as funções de liderança de forma abrangente pelos membros do grupo.
- O estatuto¹³ pode influenciar fortemente as dinâmicas de grupo, nomeadamente pela forma como os membros com maior estatuto tenderão a não partilhar toda a informação disponível e a tomar mais decisões (até porque os restantes membros com menor estatuto, esperarão que a decisão seja tomada por aqueles). Se as diferenças de estatuto dentro do grupo forem bastante acentuadas, a comunicação e o processo de decisão tendem a ser inibidos.

¹² Tendência para fugir à responsabilidade e não contribuir de acordo com a sua obrigação no grupo (Gibson et al., 2012).

¹³ Posição de prestígio que um indivíduo tem num grupo (Hitt, Black e Porter, 2012).

- As normas são referidas como essenciais ao funcionamento de qualquer grupo, pela forma como podem reduzir a ambiguidade e nortear o comportamento do grupo, e pelo contributo na integração de novos membros do grupo. Segundo Jesuíno (2005), a relação dinâmica que une os membros do grupo depende das normas do grupo. No entanto, é útil aferir se as normas estarão a influenciar negativamente o desempenho do grupo.
- A coesão¹⁴ será o que transformará um grupo numa equipa eficaz, sendo uma das principais formas de combater o *social loafing* (desde que os objetivos do grupo coincidam com os objetivos da organização), de aumentar a quantidade e a qualidade das interações do grupo, e de aumentar a satisfação individual de pertencer ao grupo. No entanto, a coesão também pode promover um pensamento de grupo que abafe a ideia e a crítica individual e pode contribuir para diminuir a interação entre grupos. Zaccaro, Gualtieri e Minionis (1995) salientam o facto de a coesão na tarefa melhorar o processo de tomada de decisão sob stresse, afirmando que as equipas mais coesas dedicam mais tempo ao planeamento e à troca de informação durante o período de planeamento, e de comunicarem mais frequentemente informação mais relevante para a tarefa durante o período de desempenho, do que as equipas menos coesas.

No caso dos grupos alvo da presente investigação, atendendo à Figura 3.1 que sintetiza as características dos grupos, o tamanho do grupo (entre quatro e sete pessoas) é o escolhido para, por um lado permitir as dinâmicas (entre os seus membros) necessárias à observação, e, por outro lado, permitir o melhor registo das observações das mesmas dinâmicas. O grau de homogeneidade/heterogeneidade dos grupos não foi provocado, sendo aleatório. Porém, poder-se-á inferir que os grupos analisados tenderão mais para a homogeneidade do que para a heterogeneidade. Por inerência, os papéis diferenciados e o estatuto são também casuais, embora possa haver alguns casos de estatuto informal em alguns grupos pertencentes ao primeiro conjunto de provas de situação observadas. Neste caso, alguns elementos do grupo poderão ser portadores de estatuto (ou, pelo menos serem vistos como tal pelos seus pares) se ambos pertencem a grupos na mesma organização. No que respeita às características de comportamento, os grupos tinham apenas as suas normas implícitas (de relacionamento) e alguma coesão, embora não o suficiente para se serem equipas.

¹⁴ O grau em que os membros são motivados a permanecer no grupo (Hitt, Black e Porter, 2012).

3.5 As dinâmicas do grupo e o desempenho

As dinâmicas de grupo têm uma influência decisiva no desempenho do mesmo e na emergência da liderança. Platow et al. (2015) sublinham que o conceito de liderança não faz sentido quando é abstraído ou descontextualizado do grupo. De Rue e Ashford (2010) defendem uma perspectiva de liderança mais dinâmica, relacional e social ao enfatizarem a construção de relacionamentos do grupo como um alicerce à identidade da liderança. Jesuíno (2005) reconhece também a importância dos relacionamentos ao afirmar ainda que o efeito da liderança não pode ser separado dos resultados da interação de grupo.

As dinâmicas de um grupo têm normalmente por finalidade atingir um determinado propósito. É de acordo com o objetivo que os membros do grupo interagem e há lugar aos processos de grupo. Segundo Santos, Caetano e Jesuíno (2008), o desempenho de um grupo é medido na forma como o grupo executa as ações necessárias à eficácia. E esta, é medida pela diferença entre o resultado esperado e o resultado alcançado (Essens et al. Cit. por Santos, Caetano e Jesuíno, 2008). Para Zaccaro, Rittman e Marks (2001) o desempenho está dependente da integração com sucesso das contribuições individuais dos membros do grupo, da forma como o grupo reage ao ambiente adverso (acentuando a necessidade de coordenação) e da liderança, destacando este último fator como o mais crítico no sucesso do grupo. Reforçando o fator liderança no desempenho do grupo, Shamir Cit. por Ruggieri e Abbate (2013) defende que os seguidores identificam-se mais com os objetivos e missão da organização quando o líder se auto-sacrifica em prol dos interesses do grupo. Berson e Halevy (2014) destacam a importância da distância hierárquica entre o líder e os seguidores no desempenho do grupo, diferenciando os comportamentos abstractos (como a visão) que produzem resultados mais positivos quando vêm de grandes distâncias hierárquicas, dos comportamentos concretos (como o *feedback*) que geram melhores resultados quando são originados pelas pequenas distâncias hierárquicas. Kouchaki et al. (2012) enfatizam a importância do ambiente nas dinâmicas do grupo, focando-se no ambiente como uma fonte de recursos, como um impulso para a mudança e como um alvo do grupo. Porém, Mathieu et al. (2008) alertam para o facto de ser difícil generalizar o sucesso, já que o contexto será sempre diferente. Por isso, estes autores ligam o desempenho do grupo à função, às tarefas e a uma decomposição da eficácia a fatores mensuráveis (objetivos a atingir), de forma a poder mais facilmente ser medida. Tindale et al. (2012) salientam que não existem propriamente processos de grupo

que sejam bons ou maus, mas que será o grau de partilha social a fazer a diferença, pelo que o treino de um grupo deverá assentar na comunicação, na confiança, num modelo partilhado de tarefa que seja preciso, para desta forma melhorar o desempenho. Crossely, Cooper e Wernsing (2013) sublinham a importância da confiança: É a proatividade do gestor que contribui para o desenho de objetivos desafiantes, mas será a confiança dos membros do grupo no gestor que fará a diferença no desempenho.

Poder-se-á concluir, do exposto pelos autores anteriores, que a eficácia do grupo dependerá em parte, da liderança, da interação dos membros (partilha social) e da forma como o grupo lida com o meio ambiente.

Na dinâmica de grupo, Santos, Caetano e Jesuíno (2008) propuseram um modelo de liderança funcional composto por quatro fases: A avaliação da situação (com a missão e os objetivos), a estruturação estratégica (com a formulação da estratégia e o planeamento), a ação e a reflexão. Morgeson, De Rue e Karam (2010) dividem o trabalho do grupo em apenas duas fases: A transição (planeamento) e a ação, sendo que estas fases se repetem ciclicamente durante a execução de uma missão. Considera-se que esta divisão da tarefa do grupo em apenas duas etapas, em sentido lato, no que respeita à dinâmica de um grupo pequeno informal, abarca a anterior e constitui uma simplificação dos processos do grupo. Neste contexto, no caso dos grupos informais, estes autores apontam como fontes potenciais com maior probabilidade de gerar uma liderança emergente, as funções de liderança de estrutura e plano (método, repartição das tarefas e o tempo), dar *feedback*, desempenhar as tarefas da equipa (auxiliando os outros membros do grupo), resolver os problemas, e, o clima de apoio social (promovendo um relacionamento positivo entre os membros do grupo). Num patamar de menor probabilidade, mas ainda assim com possibilidade de contribuir decisivamente para a emergência da liderança, as funções de liderança de definição da missão (comunicação dos objetivos de forma tangível, compreensível e desafiadora), o estabelecimento de expectativas e objetivos (em consonância, na medida do possível, com os objetivos individuais) e da monitorização da equipa (avaliando o progresso face ao desenvolvimento da tarefa).

Mas apesar da tendência em analisar o desempenho do grupo de forma mais objetiva, há que atender a outras variáveis. O desempenho do grupo é também influenciado pela emoção (Barsade e Gibson, 1998; Goleman, Boyatzis e McKee, 2002). Barsade e Gibson (1998) afirmam que os grupos são entidades emocionais e que existe uma influência do grupo nas emoções individuais, considerando várias perspetivas:

- O grupo possui uma identidade emocional distinta que será diferente da soma das emoções dos indivíduos, e tende mesmo a ser mais extrema do que a individual. Por um lado, existe uma predisposição para a ação que é superior no grupo do que no indivíduo, por outro lado, há um fenômeno de contágio em massa (os indivíduos tendem a imitar e a exagerar comportamentos de outros membros).
- O grupo pode agir como um instrumento regulador das emoções dos indivíduos, agindo como um normativo.
- O grupo tem uma coesão (que funciona como o desejo dos indivíduos em pertencer ao grupo). Esta coesão acaba por influenciar decisivamente o desempenho (Mullen e Copper Cit. por Kerr e Tindale, 2004; Evans e Dion, 2012).
- O grupo é influenciado pelas emoções dos indivíduos que o compõem.

Há, portanto, uma ligação de dependência mútua em termos emocionais, entre o grupo e os seus membros, o que contribui para a identidade emocional do grupo como um todo.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) sublinham a importância decisiva dos líderes no aumento da inteligência emocional dos seus grupos. Será o líder a estabelecer o comportamento emocional padrão e a contagiar os restantes elementos do grupo. Estes autores afirmam que, tal como os indivíduos, os grupos têm uma identidade emocional própria assente em algumas competências:

- Grupo autoconsciente: Os membros do grupo atendem às tendências emocionais dos indivíduos e do grupo como um todo. Têm empatia e podem ter normas para fomentar a compreensão mútua e gerir da melhor forma os sentimentos dos membros do grupo.
- Grupo autogerido: Os membros do grupo têm uma postura positiva que se consubstancia em normas de funcionamento que, mesmo sem a intervenção do líder, gerem de forma proativa as emoções e os hábitos, melhorando o desempenho do grupo. Se os valores e a missão são transparentes e as normas e autogestão são explícitas e praticadas, a eficácia do grupo melhorará substancialmente.
- Grupo empático: Os membros do grupo percebem o que o grupo (como um todo) necessita para que haja um clima emocional saudável e os membros tenham sucesso. Esta será a competência emocional mais importante dentro do grupo.

Criar uma consciência emocional num grupo permitirá uma cultura de verdade, que será o alicerce de um comportamento de eficácia no grupo. A Figura 3.2 realça o contributo da

identidade emocional e dos comportamentos de liderança emergente que vão potenciar o desempenho do grupo informal, para atingir o objetivo.

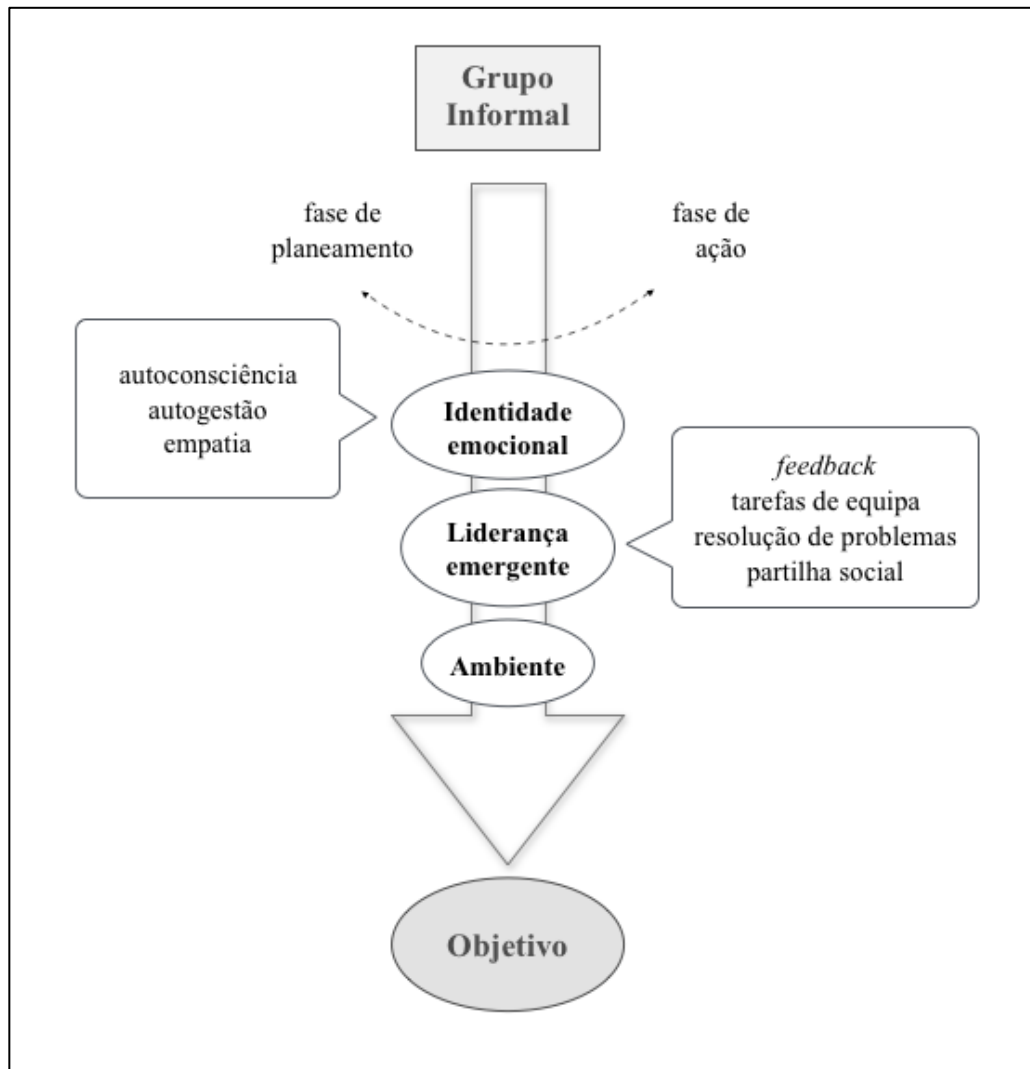


Figura 3.2: O desempenho e as dinâmicas do grupo

Os grupos observados neste estudo têm um objetivo a atingir em cada prova de situação. O seu desempenho pode, pois, ser objetivamente aquilatado pelo resultado final. Porém dado o caráter de curta duração da formação do grupo, a componente emocional não se colocará em termos de desenvolvimento do grupo ou dos seus membros. Será evidente “apenas” pela forma como o líder interpreta no curto prazo as necessidades do grupo e age com os seus membros no sentido de extrair, em prol do coletivo, o máximo das capacidades individuais. Mas, em todo o caso, a identidade emocional do grupo vai contribuir mais para

que o grupo em si tenha maior predisposição para cumprir a tarefa, do que cada indivíduo que o compõe.

3.6 A observação e avaliação da dinâmica de grupos

A observação e avaliação das dinâmicas de um grupo permitirá analisar o comportamento dos membros do grupo e a forma como a liderança se processa. Mas uma das características de qualquer avaliação é a sua subjetividade. As atitudes e crenças dos avaliadores e os sistemas de avaliação (e que são sempre influenciados pela experiência do próprio avaliador) são fonte potencial de distorção na avaliação do desempenho (Tziner, Murphy e Cleveland, 2001). Com efeito, as avaliações são feitas por pessoas, sobre pessoas e assentam no processo cognitivo do ser humano. O erro potencial da avaliação das dinâmicas de grupo poderá estar na observação condicionada à experiência do observador, nos itens a avaliar (por um lado poderão não registar com abrangência as dinâmicas do grupo, e por outro lado poderão não ser suficientemente distintos para permitir os registos nos itens corretos), e no registo das dinâmicas (a materialização dos comportamentos numa notação objetiva). A medição é um processo humano e inexacto (Cascio Cit. por Cunha et al., 2010). A Tabela 3.2 exara os erros, distorções e enviesamentos mais usualmente cometidos pelos avaliadores.

Tabela 3.2: Erros, distorções e enviesamentos mais comuns na avaliação

Inconformidade	Descrição
O efeito das expetativas prévias	O avaliador julga o desempenho em função das expetativas prévias. Perante dois colaboradores com o mesmo desempenho real, avalia melhor aquele de quem tinha mais fracas expetativas iniciais.
Desvio de responsabilidades	O avaliador sente-se responsável pelo menos bom desempenho do colaborador, e avalia-o ainda mais negativamente. Assim, justifica o comportamento para com ele.

Inconformidade	Descrição
Profecia autoconfirmatória	As fracas expectativas de desempenho que o avaliador projeta sobre o colaborador desde o início do período de avaliação, podem traduzir-se no seu real menor desempenho. Em contrapartida, as boas expectativas projetadas sobre outros colaboradores podem traduzir-se em melhor desempenho.
Efeito comparação (ou contraste)	O avaliador aprecia os colaboradores em função da comparação ou contraste com outros. O resultado pode ser, por exemplo, que dois colaboradores com o mesmo desempenho obtenham classificações diferentes porque o avaliador recorre a termos de referência diferentes. Se, em três trabalhadores, dois tiverem fraco desempenho e o terceiro denotar desempenho médio, este último pode ser avaliado como excelente porque, comparado com os outros dois, os contrastes são aumentados. Assim, o seu real valor será inflacionado. Poderá também suceder o contrário: Se os dois trabalhadores forem excelentes, um terceiro médio pode ser considerado medíocre.
Esteretótipos	O avaliador é influenciado por estereótipos relacionados com o género, a idade, a raça, ou as habitações académicas dos colaboradores.
Inveja/receio de promover um potencial concorrente	O avaliador pressente que o colaborador é competente, empenhado e denota elevado potencial. Não o avalia tão positivamente quanto deveria por receio de “criar um concorrente para o lugar”.
Efeitos emocionais	Quando procede à avaliação, o avaliador está sob o efeito de emoções (positivas ou negativas) intensas. Ou seja, estados emocionais diferentes geram avaliações diferentes.
Efeito recenticidade	Os eventos e comportamentos mais recentes (sejam eles positivos ou negativos) exercem maior impacto sobre a avaliação.
Efeito de halo	É, porventura, o erro mais comum. Tendo uma opinião fortemente positiva acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características do mesmo modo.
Fadiga/rotina	O avaliador, perante uma grande quantidade de avaliações simultâneas, pode ser menos rigoroso e distorcer as considerações sobre os colaboradores.
Incompreensão dos fatores de avaliação	O avaliador não compreende o verdadeiro significado dos fatores de avaliação porque, por exemplo, se alheou da sua compreensão ou não tem competências para tal. Este feito deve ser distinguido daquele em que o fator é realmente mal redigido e está impregnado de interpretações equívocas.
Efeito <i>horn</i>	Tendo uma opinião fortemente negativa acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características de modo igualmente negativo.

Inconformidade	Descrição
Tendência central	O avaliador usa as pontuações intermédias em todas as matérias sob avaliação.
Severidade	O avaliador atribui sistematicamente pontuações baixas.
Leniência/complacência	O avaliador atribui sistematicamente pontuações elevadas.
Erro de atribuição fundamental	O avaliador considera que a conduta do colaborador se deve a características pessoais e descarta os fatores de situação.
O protótipo de “empregado ideal”	O avaliador avalia o colaborador em função do grau em que ele corresponde ao seu protótipo de “empregado ideal” - e não em função do desempenho no cargo específico ocupado pelo colaborador.
Efeito similitude	O avaliador aprecia mais positivamente os colaboradores semelhantes a ele (em termos atitudes, valores, meio social, formação académica) e mais negativamente os que são diferentes.

Fonte: Cunha et al. (2010, p. 529)

Mas nem todos os erros, distorções ou enviesamentos se aplicarão ao caso da investigação corrente. No processo de observação e registo de comportamentos de liderança em provas de situação de pequenos grupos informais, há uma maior probabilidade de surgir os erros, distorções e enviesamentos do efeito de comparação (ou contraste), do efeito de halo, do efeito de *horn*, da tendência central, da severidade, da leniência ou complacência e do efeito de similitude.

Perante a possibilidade de ocorrência das referidas inconformidades na avaliação, é possível diminuir a probabilidade do erro, formando os avaliadores (familiarizando-os com o instrumento de registo dos itens, com o conceito de cada item, com a escala de avaliação a usar), alertando-os para os erros potenciais e usando vários avaliadores simultaneamente (diluindo o erro potencial de observação).

Na observação de dinâmicas de grupos em provas de situação, Bell e Morse (2013) salientam a utilização de métodos de avaliação externos e internos, destacando o SYMLOG (*System for the Multiple Level Observation*) e o BECM (*Being, Engaging, Contextualizing and Managing*). O primeiro é um método de avaliação interno, feito por membros do grupo e assente numa apreciação quantitativa. O segundo é um método de avaliação qualitativo externo, levado a cabo por elementos exteriores ao grupo. Ambos os métodos têm algumas particularidades que os poderão tornar menos precisos: O SYMLOG

poderá encerrar alguns condicionamentos de avaliação, por inibição de avaliação dos pares. Mas, neste sistema, os elementos que procedem à avaliação estarão a par de todas as dinâmicas do grupo, tendo acesso a todas as conversas e interações dos membros do grupo. No BECM, o avaliador, estando fora da dinâmica do grupo, poderá não estar necessariamente a par de todos os diálogos e interações no grupo, mas não terá condicionamentos assentes em constrangimentos de avaliação dos pares. No BECM, os avaliadores poderão ainda comparar as suas notas através da triangulação das suas perceções, entre si.

Shang e Yu (2013), num estudo efetuado na China, relatam diferenças significativas entre as avaliações efetuadas por terceiros e as efetuadas pelos próprios, com as últimas a terem pontuações mais positivas, ocorrendo o erro de leniência.

No registo das observações, Perakyla (2004) destaca como o método mais adequado a estas situações, o processo de interação e análise de Bales. Jesuíno (2005) também elege o método de Bales como o indicado para o estudo de processos de liderança, nomeadamente a análise da emergência de um líder na dinâmica de um grupo. Apesar de ser antigo (data da década de 1950), este método mantém-se actualizado. O modelo de análise de interações de Bale (IPA: *Interaction Process Analysis*), consiste num sistema teórico de categorias que regista a frequência de determinados comportamentos pertencentes a várias áreas, por parte de um grupo de indivíduos, desconhecidos entre si, que tentam resolver um determinado problema que lhes foi colocado previamente (Jesuíno, 2005). Neste processo, Bales previa, originalmente, 12 categorias de interação, agrupadas em duas dimensões: Sócio-emocionais e de tarefa (Sydiaha, 1961). No fundo, o observador analisa a dinâmica dos vários elementos do grupo e os respetivos contributos para o sucesso do mesmo, registando-o numa grelha de observação.

No processo de observação e registo de comportamentos de liderança, já Stein, Geis e Damarin (1973) tinham levantado algumas hipóteses que estavam relacionadas com a perceção da liderança emergente num grupo, das quais se destaca o facto de os observadores de fora aperceberem-se da liderança emergente através da avaliação feita pelos pares, e o facto dos observadores que registam com maior acuidade o grau de participação dos membros do grupo, perceberem melhor a hierarquia do grupo. Neste sentido, a perceção da liderança emergente está relacionada com a compreensão da interação do grupo.

Conclui-se, portanto, que a observação das dinâmicas de grupo usando o modelo de interações de Bales, permitirão registrar da melhor forma os comportamentos dos membros do grupo e, conseqüentemente, aferir a liderança emergente. No entanto, como todos os métodos de avaliação, encerra possibilidade de erros, distorções e enviesamentos que poderão ser minimizados através da formação e da utilização de vários avaliadores em cada processo de registo.

No estudo de caso abordado na presente investigação (provas de situação e liderança para pequenos grupos informais), foi usado o método de avaliação externo BECM, mas eliminando a fragilidade do avaliador não estar a par de todas as dinâmicas internas do grupo. Neste contexto, os avaliadores observam de perto o grupo, registando todas as interações e comunicações. Foi usado o método de Bales no registo das dinâmicas de grupo, procurando minimizar os erros e distorções e enviesamentos através da formação dos avaliadores e, sempre que possível, do uso da triangulação dos seus registos.

Parte II – Parte prática

Capítulo 4

Metodologia da parte prática

4.1 Introdução

O presente capítulo contém a descrição dos métodos estatísticos e procedimentos que foram seguidos nas diferentes fases desta investigação. Desta forma, procura-se caracterizar o instrumento de partida para esta investigação (a grelha de observação de comportamentos de liderança usada na AM para testar as dinâmicas de pequenos grupos informais, que contém 21 variáveis), o segundo instrumento de avaliação de liderança (composto por 11 variáveis), os protocolos utilizados (as diferentes provas de situação), e a amostra (composta por todos os grupos que participaram nas provas de situação). Ambos os instrumentos de avaliação foram construídos de acordo com o preconizado na revisão de literatura, no que concerne às dimensões e respetivas competências de liderança. O protocolo usado vai ao encontro dos métodos de observação e avaliação também previstos na revisão de literatura. Procurou-se também descrever as condições de realização deste estudo e os procedimentos usados no tratamento estatístico dos dados.

4.2 Metodologia do estudo prático

Durante a revisão de literatura, caracterizou-se a liderança emergente e foram levantadas as características e as competências mais marcantes do líder emergente. Foi de seguida

analisado as dinâmicas de grupo, nomeadamente no que concerne aos grupos informais de pequena dimensão, e estudada a forma mais adequada para efetuar a observação e avaliação dos comportamentos, enquadrando a dinâmica dos processos com o desempenho do grupo. Desta análise resultou o levantamento de algumas características facilitadoras da liderança e das competências necessárias para que um indivíduo possa emergir como líder num pequeno grupo informal perante, e com a aprovação, dos seus pares.

Na componente prática desta investigação, recorreu-se à dinâmica de grupos em provas de situação para apurar as competências facilitadoras da emergência de um líder em pequenos grupos informais.

A AM ministrou dezenas de cursos de liderança de curta duração, ao longo da última década, a estudantes universitários e a quadros superiores de várias empresas. Nesta formação estão incluídas provas de situação cujo objetivo é a identificação de competências que levam os indivíduos a emergir como líderes. A presente investigação analisou 100 provas, que foram apreciadas com recurso a um instrumento de avaliação composto por 21 variáveis, criada pela equipa de docentes da unidade curricular de Ética e Liderança da AM, com o intuito de investigação académica. Os resultados destas avaliações nunca tinham sido alvo de uma análise integradora, quer no sentido de fazer evoluir o instrumento de avaliação, quer numa perspetiva de compreensão de comportamentos de liderança. Este instrumento de avaliação é também usado pela AM para validar as competências de liderança nos seus próprios cadetes durante os exercícios de campo e no âmbito das matérias de Comando e Liderança.

Analisando as variáveis independentes destas observações (os comportamentos), correlacionando-as com as variáveis dependentes (liderança/não liderança) dentro dos grupos, aferiu-se a eficácia do modelo e operacionalizou-se o seu aperfeiçoamento para um segundo instrumento de avaliação com apenas 11 variáveis de comportamento, que foi validado na avaliação de 47 provas adicionais de liderança emergente (o mesmo tipo de provas de situação), mas desta vez com candidatos à AM, e como parte integrante do processo de seleção de cadetes, organizado e dirigido pelo CPAE (Centro de Psicologia Aplicada do Exército). Nesta segunda fase, portanto, as mesmas provas foram avaliadas duplamente: Pelo CPAE, com recurso ao seu instrumento de avaliação próprio para cumprir o seu objetivo de seleção, e, por esta investigação, com o novo instrumento de avaliação de 11 variáveis (evolução do instrumento inicial da AM, de 21 variáveis). Apesar de ambos os instrumentos avaliarem variáveis independentes diferentes, em ambas as

situações procurava-se a mesma variável dependente: Liderança/não liderança. Neste sentido, os observadores destacados para esta segunda fase de avaliação das provas de situação, procuravam, sempre que possível, confirmar informalmente, a determinação das variáveis dependentes com os avaliadores do CPAE.

Após a avaliação das 47 provas de situação adicionais, que constituíram esta segunda fase, foi efetuado o tratamento estatístico dos dados de modo a poder apurar as competências de liderança presentes nos líderes que emergiram em cada grupo, determinando, das 11 competências observadas, quais as que predizem mais fortemente a emergência do líder.

Durante todo o processo de avaliação, atendendo aos tipos de papéis de observação (Gold Cit. por Flick, 2009), o observador pode ser denominado de “completo”, uma vez que mantém uma distância dos eventos para não ser influenciado por eles. Porém, essa distância é mais concetual do que física. Isto é, os observadores acompanham as equipas posicionando-se nos locais onde podem observar e ouvir as dinâmicas, sem interferir no campo de ação dos grupos, nem se mostrarem invasivos. Houve sempre o cuidado de que os membros dos grupos não se sentissem ostensivamente observados.

4.3 Caracterização do instrumento

4.3.1 O instrumento inicial de avaliação de liderança (21 variáveis)

O instrumento inicial de avaliação de liderança usado na AM (Anexo C: Instrumento inicial de avaliação de liderança) foi elaborado para a unidade curricular de Ética e Liderança ministrada na AM e teve a sua génese nos estudos de Spencer e Spencer de 1993 (Rouco e Sarmiento, 2009). O professor da unidade curricular de Ética e Liderança era, ao mesmo tempo, o responsável dos cursos de liderança de curta duração ministrados pela AM e onde tiveram lugar as 100 provas de situação analisadas nesta investigação, sendo também o orientador desta investigação: TCOR Doutor José Carlos Dias Rouco.

No início foi apurado um conjunto alargado de competências que, ao longo do tempo, foram sendo otimizadas e reduzidas a 21 variáveis e materializadas num instrumento de avaliação (o instrumento inicial de avaliação). O processo de recolha de informação seguiu

a metodologia sugerida por Bales, na análise de comportamentos dos membros do grupo, para identificar o líder (Rouco e Sarmiento, 2009).

Tabela 4.1: Dimensões e comportamentos do instrumento inicial de avaliação de liderança

Dimensão	Comportamento
Tarefa	A. Percepção clara da definição do objetivo B. Avaliação dos recursos C. Planeamento D. Controlo da situação E. Gestão do tempo
Indivíduo	F. Teve iniciativa G. Inteligência prática H. Comunicou de forma clara e coerente I. Teve autocontrolo J. Teve ascendência – autoconfiança K. Teve sentido de responsabilidade L. Respondeu a perguntas M. Foi proativo na sua participação N. Reconhecimento ao desempenho - recompensa
Grupo	O. Teve sociabilidade – integração P. Teve capacidade de influenciar o grupo Q. Teve capacidade de resolver conflitos R. Incentivou a iniciativa do grupo S. Respondeu a perguntas do grupo T. Colaboração com ideias para o grupo U. Motivou o grupo

Este instrumento inicial de avaliação é composto por 21 fatores (quantitativos), integrados em três dimensões: A tarefa, o indivíduo e o grupo. Estas dimensões foram adaptadas do conceito de Adair (2004) quanto às necessidades sobrepostas dos grupos:

- Necessidades de tarefa (para atingir a tarefa comum).
- Necessidades de manutenção da equipa (manter-se como uma equipa).
- Necessidades individuais (as necessidades que os indivíduos trazem consigo para dentro do grupo).

É através destas necessidades que os indivíduos esperam que os seus líderes os ajudem a atingir uma tarefa comum, construam uma sinergia de trabalho de grupo e satisfaçam as suas necessidades individuais. Os fatores analisados constam da Tabela 4.1.

Cada um destes fatores é classificado de um a cinco, pela seguinte escala:

1. Completa incapacidade para ...
2. Incapacidade moderada para ...
3. Capacidade média para ...
4. Boa capacidade para ...
5. A mais elevada capacidade para ...

A escala adotada foi baseada em Spencer e Spencer (1993), tendo por base os nove níveis de intensidade em que a ação do líder pode ser graduada, em várias dimensões.

A grelha de avaliação contém a avaliação quantitativa individual em cada comportamento, e, adicionalmente, contém uma avaliação qualitativa por grupo: A indicação do indivíduo que emergiu como líder.

Seguidamente, em cada dimensão, analisar-se-á o conteúdo das competências com maior carácter de subjetividade na sua definição. Analisando as competências avaliadas no domínio da tarefa, constata-se que:

- Na *perceção clara da definição do objetivo*, procura-se monitorizar a comunicação do que é preciso ser feito, de forma clara, precisa, concreta, realista, desafiadora, limitada no tempo e passível de ser avaliado (Adair, 2004). Para Stoner (1985), o objetivo é o alvo a atingir.
- No *planeamento*, controla-se a fixação de metas e objetivos, desenvolvimento de estratégias, estabelecimento de prioridades, delegações, sequências, tempos e procedimentos (Vieira, 2002). O planeamento requer que as questões “o quê”, “porquê”, “quando”, “como”, “onde”, “quem” sejam respondidas (Adair, 2004). Recolhe a informação, observando os fatores envolvidos na solução de um

problema, e organiza um plano simples, exequível, atribuindo corretamente as prioridades (Rosinha e Abreu, 2007). É um processo através do qual se decide o que deve ser feito, quando fazer, como será feito e quem o fará (Stoner, 1985).

- No *controle da situação*, verifica-se se as ordens do líder foram devidamente interpretadas (Vieira, 2002). É o processo que visa assegurar a conformidade das ações com os planos (Stoner, 1985).
- A *gestão do tempo* abrange os comportamentos que procuram atingir um uso eficaz do tempo no desempenho de atividades diretamente relacionadas com os objetivos (Claessens et al. Cit. por Rapp, Bachrach e Rapp, 2013).

No âmbito do indivíduo, conclui-se que:

- A *iniciativa* contém a preferência por agir, sem tal ter sido pedido, fazendo mais do que o expectável (Spencer e Spencer, 1993).
- A *inteligência prática* também é denominada de pensamento analítico (Spencer e Spencer, 1993). Verifica se o líder compreendeu a multiplicidade de situações através da capacidade de as analisar (separando-as em partes simples) e sintetizando (resumindo-as num todo articulado), avaliando cada um dos passos de forma lógica e sistemática (Rouco, 2012).
- A *comunicação clara e coerente* avalia a facilidade, a estrutura e o conteúdo de qualidade do discurso, que se quer fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo (Rouco, 2012). O líder transmite uma ideia ou conjunto de ideias de forma clara, através de um discurso fluente e adequado ao contexto, e escuta ativamente os elementos do grupo (Rosinha e Abreu, 2007).
- O *autocontrole* compreende o controle das emoções próprias quando o indivíduo é confrontado com a oposição/hostilidade dos outros, conseguindo transmitir calma e confiança aos liderados (Rouco, 2012). É a capacidade de manter o controle de si próprio sempre que seja confrontado com situações geradoras de stresse, transmitindo calma e confiança aos outros elementos do grupo (Rosinha e Abreu, 2007). Pode ainda ser a capacidade de inibir as necessidades e desejos pessoais em prol dos objetivos coletivos (Cunha et al., 2010).
- A *ascendência* pode ser entendida como o grau de arrojo ou destaque em situações sociais, ao querer tomar conta de uma situação (Rucker e King, 1985). A *autoconfiança* pode ser entendida como a confiança nas capacidades próprias para

agir, escolhendo as soluções e realizando as tarefas de forma correta, sobretudo nas alturas em que não se detém a informação necessária (Rouco, 2012).

- Na *resposta a perguntas*, verifica-se se o indivíduo difundiu informação relevante sobre as decisões, planos e atividades com repercussão, quer no desempenho, quer no envolvimento (Rouco, 2012).
- A *proatividade na participação*, é o mesmo que ter *iniciativa* (Spencer e Spencer, 1993).
- O *reconhecimento ao desempenho – recompensa*, mede a forma como o indivíduo avaliou, reconheceu, valorizou o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos membros do grupo (Rouco, 2012).

No que respeita ao grupo, verifica-se que:

- A *sociabilidade* é o desejo de interagir com outras pessoas, ter uma postura amistosa e capacidade para se relacionar com uma grande variedade de pessoas (Lucia e Lepsinger Cit. por Cunha et al., 2010). Contém a tendência para procurar e apreciar a interação social e estar com outras pessoas, em vez de estar só (Foschi e Lauriola, 2014).
- Na *capacidade de influenciar o grupo*, avalia-se se o indivíduo prevaleceu sobre uma pessoa ou o grupo, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que o apoiem nas iniciativas, ideias ou soluções (Rouco, 2012).
- Na *capacidade de resolver conflitos*, o objetivo é monitorizar se o indivíduo incentivou e facilitou, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos, procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas (Rouco, 2012).
- No *incentivo à iniciativa do grupo*, procura-se registar os comportamentos de promoção das ações autónomas que concorreram para os objetivos do grupo (Rouco, 2012).
- Na *motivação do grupo*, existe uma intenção genuína de trabalhar cooperativamente com os outros, de fazer parte da equipa (Spencer e Spencer, 1993). É a base, o motivo e a direção para a ação (Maslow, McClelland Cit. por Haivas e Pepermans, 2014).

As 21 variáveis contidas nas três dimensões (tarefa, indivíduo e grupo) proporcionam, portanto, um leque alargado de registo de comportamentos dos elementos do grupo. Com a

análise dos dados provenientes das avaliações de 100 provas de situações, procurou-se otimizar o processo de registo, evoluindo posteriormente para um modelo mais eficaz.

4.3.2 O segundo instrumento de avaliação de liderança (11 variáveis)

O segundo instrumento de avaliação de liderança (Apêndice A: Segundo instrumento de avaliação de liderança) é composto por 11 variáveis, surgindo como uma otimização do instrumento inicial: Da análise de um conjunto de 100 provas de situação pontuadas com o instrumento inicial de avaliação de liderança, foram apuradas as competências de liderança com elevado grau de similaridade, do ponto de vista dos avaliadores. Como se pode constatar pela análise da Tabela 4.2, há a aglutinação de algumas variáveis referentes ao instrumento inicial, e a eliminação de outras. No capítulo 5 apresentar-se-á o racional que presidiu a esta evolução do instrumento de avaliação de liderança.

Tabela 4.2: Dimensões e comportamentos do segundo instrumento de avaliação de liderança

Dimensão	Comportamento
Tarefa	1. Definição do objetivo e dos recursos 2. Planeamento e controlo 3. Gestão do tempo
Indivíduo	4. Iniciativa 5. Inteligência prática 6. Comunicação clara e coerente 7. Ascendência 8. Recompensa
Grupo	9. Resolução de conflitos 10. Responder a perguntas do grupo 11. Motivar o grupo

4.4 Caracterização dos protocolos utilizados

As provas de situação usadas na AM para avaliar a liderança são provas de grupo usadas pelo Exército Português na seleção de pessoal. Cunha e Rafael (2009) referem-se a estas provas de situação como um instrumento que faz parte do método de seleção de pessoal no Exército Português desde os anos 60 do século passado. Os mesmos autores salientam a utilidade deste tipo de provas na maior acuidade de avaliação de competências de interação grupal, quando comparadas com outros testes.

As provas de grupo tiveram a sua génese na necessidade de seleção de líderes para o Exército Alemão após o tratado de Versalhes no final da I Guerra Mundial. O objetivo era estudar o indivíduo como membro de um grupo, dando destaque às características sócio-emocionais. Este método foi adotado pelas forças aliadas durante a II Guerra Mundial (Rocha Cit. por Cunha e Rafael, 2009).

As características técnicas das provas de situação usadas nesta investigação, constituem matéria classificada no Exército Português, não podendo, por isso, ser especificados os obstáculos que a compõem, os guiões das provas a seguir e os objetivos das mesmas. O CPAE continua a usá-las no processo de seleção de candidatos à AM e à ESE (Escola de Sargentos do Exército).

Foram usadas cinco provas diferentes, que têm lugar em infra-estruturas distintas. As provas visam a execução de uma tarefa, tendo em conta um objetivo específico que o grupo terá que atingir, num determinado período de tempo pré-estabelecido. No início de cada prova, é comunicado o objetivo a atingir, o tempo disponível e as regras a obedecer. A leitura das regras que norteiam cada prova é efetuada sempre da mesma forma, para que não haja diferenças nas instruções transmitidas de grupo para grupo. Cada membro do grupo usou um peitoral com um número e foi instruído para se referir aos restantes membros do grupo pelo número, e não pelo nome. Desta forma, os observadores apercebem-se inequivocamente dos sujeitos das dinâmicas dentro de cada grupo. Os grupos que executam a prova são constituídos por quatro a sete indivíduos, não havendo um líder nomeado. O objetivo da avaliação da prova é o de identificar os comportamentos de liderança dos membros do grupo e detetar o líder emergente do grupo, fazendo uma avaliação qualitativa e quantitativa dos comportamentos de cada indivíduo que compõe o grupo. No decorrer, e no final de cada prova, cada observador pontuará quantitativamente

as competências de liderança e, independentemente das pontuações atribuídas, escolherá o indivíduo que, no seu entender, emergiu como líder. Será da comparação entre as escolhas qualitativas de liderança e as pontuações das competências de liderança, que esta investigação pretende determinar as competências preditoras da liderança.

No final de cada prova, é pedido a cada membro do grupo que faça uma autocrítica ao funcionamento do grupo durante a prova e é perguntado qual o elemento que emergiu como líder e porquê (que comportamentos contribuíram para essa emergência). Porém, o escrutínio da liderança emergente será sempre do observador e é independente da opinião de cada elemento do grupo.

4.5 Caracterização da amostra

O instrumento inicial de avaliação de liderança da AM (composto por 21 variáveis) foi usado em 100 provas de situação, em grupos formados por 520 indivíduos. O segundo instrumento de avaliação (constituído por 11 variáveis) foi testado em 47 provas de situação, onde participaram 247 indivíduos.

Tabela 4.3: Instrumento inicial de avaliação - caracterização estatística da amostra

Sujeitos	
Mínimo	4
Máximo	7
Frequência do mínimo	9
Frequência do máximo	3
1º Quartil	5
Mediana	5
3º Quartil	6
Média	5,20
Variância	0,41
Desvio padrão	0.64

O primeiro conjunto de observações (100 provas de situação) apresenta grupos com a composição entre quatro e sete indivíduos. Cada grupo tem, em média, cinco indivíduos. A Tabela 4.3 caracteriza estatisticamente a amostra.

O segundo conjunto de observações (47 provas de situação) apresenta grupos com apenas duas composições: Cinco ou seis indivíduos. Cada grupo tem, em média, cinco indivíduos. A maior homogeneidade estatística desta segunda amostra, face à primeira, está caracterizada na Tabela 4.4, salientando-se uma menor dispersão dos dados. No capítulo 5 será feita uma caracterização sociodemográfica mais pormenorizada.

Tabela 4.4: Segundo instrumento de avaliação - caracterização estatística da amostra

Sujeitos	
Mínimo	5
Máximo	6
Frequência do mínimo	29
Frequência do máximo	18
1º Quartil	5
Mediana	5
3º Quartil	6
Média	5,383
Variância	0,241
Desvio padrão	0,491

4.6 Procedimentos e métodos estatísticos

Esta investigação baseia-se no estudo de caso: Análise das avaliações de comportamentos de liderança em provas de situação. As provas foram avaliadas pelo método das interações de grupo, de Bales. Como refere Jesuíno (2005), este método é o adequado a este tipo de

provas. Os membros do grupo encontram-se todos no mesmo patamar no início da prova e só à medida que esta se vai desenvolvendo é que se assiste a uma diferenciação dos papéis.

Os observadores são externos ao grupo. Antes da atividade de avaliação, foram sujeitos a uma formação sobre os parâmetros da avaliação. Fazem avaliações quantitativa e qualitativa, procedendo-se mais tarde à triangulação dos resultados obtidos por cada um, pretendendo-se desta forma diminuir os potenciais erros, distorções e enviesamentos. A triangulação de observações e o emprego de vários observadores aumenta a expressividade dos dados recolhidos (Flick, 2009).

Apesar dos observadores serem externos, têm acesso a todas as dinâmicas do grupo (diálogos e interações), deslocando-se, por vezes, junto dos membros do grupo. Desta forma, pretende-se potenciar os pontos fortes dos métodos SYMLOG e BECM, minimizando os respetivos pontos fracos.

As 100 provas de grupo que foram avaliadas pelo instrumento inicial de avaliação de liderança da AM (de 21 variáveis) tiveram lugar no período compreendido entre 11 de novembro de 2009 e 18 de julho de 2013. As 47 provas avaliadas pelo segundo instrumento de avaliação (de 11 variáveis) realizaram-se entre 11 e 19 de setembro de 2014.

O estudo da liderança de grupos encerra algumas questões que poderão dificultar a análise dos resultados. É verdade, por um lado, que se poderá procurar competências comuns a vários líderes nos seus respetivos grupos, e daí tentar obter alguma predição das variáveis que mais contribuem para a liderança. Por outro lado, cada grupo tem a sua própria dinâmica. Jesuíno (2005) refere que a liderança não poderá ser desagregada dos efeitos de interação do grupo. Há variáveis que, dentro do mesmo grupo, poderão potenciar o aparecimento de líderes diferentes, consoante a missão a cumprir, ou o tempo disponível.

Todas estas variáveis consubstanciam a especificidade de dinâmica de comportamento de cada grupo. Isto é, no universo das provas de liderança emergente analisadas, cada grupo tem a sua dinâmica própria. Mesmo que haja um grupo que execute duas provas diferentes, no mesmo dia (e isso aconteceu a cerca de 30% dos grupos na primeira análise – instrumento de avaliação com 21 variáveis, e a 96% dos grupos da segunda análise – instrumento de avaliação com 11 variáveis), nem sempre emergiu o mesmo líder. No mesmo grupo, no mesmo dia, em duas provas diferentes, o mesmo indivíduo emergiu como líder em ambas as provas em apenas 48% das situações na primeira análise

(instrumento de avaliação com 21 variáveis) e em 67% das situações na segunda análise (instrumento de avaliação com 11 variáveis). Portanto, uma das particularidades desta investigação é que a base de dados é composta por um conjunto de 100 pequenos grupos (compostos, em média por cinco indivíduos), e não por um conjunto 500 indivíduos (valores para a primeira análise). Cada grupo representa uma realidade diferente e a emergência de um indivíduo como um líder, num grupo, poderá não significar que o mesmo indivíduo emergisse noutra grupo. Esta singularidade tornou mais difícil a análise linear dos dados (estimando a relação entre as variáveis de grupos com dinâmicas distintas), e requereu um alisamento da mesma base de dados. Dado o caráter binário das variáveis dependentes em análise (líder/não líder) a regressão logística apresentou vantagens na análise dos dados disponíveis. Boslaugh e Watters (2008) salientam a pertinência da regressão logística na assunção de que a variação comum das variáveis dependentes não se encontram quando os dois valores possíveis são 0 e 1, além de poder ser previsto a probabilidade de cada variável independente no modelo.

No tratamento estatístico foram usadas duas ferramentas: O *xlstat* (aplicativo estatístico com integração no *Microsoft Excel*) e a *toolbox* de estatística do MATLAB (*software* integrativo de tratamento de dados, com computação numérica, análise de dados, e programação e desenvolvimento de algoritmos). A opção pelo uso do MATLAB prendeu-se também com a possibilidade de, com recurso a uma rede neuronal, criar um modelo de previsão de emergência do líder.

Com estas duas ferramentas efetuou-se a otimização do instrumento inicial de avaliação de liderança (de 21 variáveis) para o segundo instrumento de avaliação de liderança (de 11 variáveis) e foram relacionadas as avaliações quantitativas dos comportamentos, com a avaliação qualitativa da liderança, no sentido de determinar as variáveis preditoras da liderança emergente.

Capítulo 5

Apresentação, análise e discussão dos resultados

5.1 Introdução

Neste capítulo será efetuado uma caracterização demográfica dos grupos que foram apreciados pelo instrumento inicial de avaliação de liderança da AM (com 21 variáveis) e dos grupos sujeitos aos parâmetros do segundo instrumento de avaliação de liderança (com 11 variáveis), na fase de validação deste instrumento. Será também analisado a estatística descritiva das variáveis em estudo, as relações significativas entre as variáveis dependentes, e discutidos os resultados à luz do foco desta investigação: A caracterização do líder emergente.

5.2 Caracterização sociodemográfica da amostra

5.2.1 O instrumento inicial de avaliação de liderança (21 variáveis)

Os 100 grupos analisados por este instrumento de avaliação de liderança foram compostos por 520 indivíduos. 23 grupos eram compostos apenas por elementos do sexo masculino (126 indivíduos). Os 77 grupos mistos continham 265 elementos do sexo masculino e 129 elementos do sexo feminino (Gráfico 5.1: Instrumento inicial: Caracterização da amostra por grupo; Gráfico 5.2: Instrumento inicial: Caracterização da amostra – grupos mistos). As provas de situação avaliadas eram parte integrante de cursos de liderança ministrados a organizações. A AM não dispõe de dados detalhados referentes às idades destes elementos. No entanto, falando com o diretor destes cursos de liderança, o TCOR Doutor Carlos Rouco, foi possível verificar uma homegeneidade nas idades intragrupo. Para o efeito utilizou-se o intervalo dos 30 anos. Assim, poder-se-á caracterizar os elementos da Repsol,

do BCP (Banco Comercial Português) e da ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários) como tendo mais de 30 anos. Por sua vez, os elementos da UM (Universidade do Minho), da FCT (Faculdade de Ciências e Tecnologia) e da AM, tinham todos menos de 30 anos.

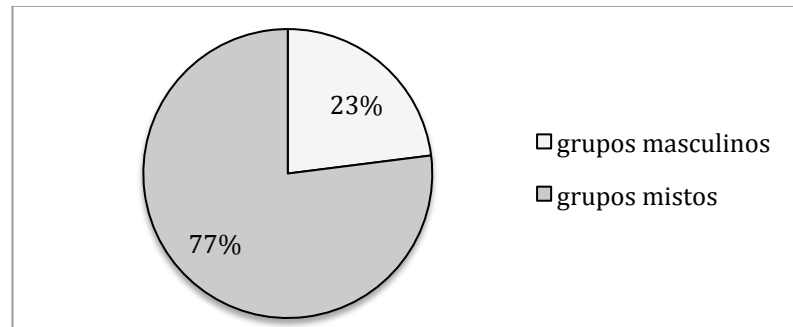


Gráfico 5.1: Instrumento inicial: Caracterização da amostra por grupo

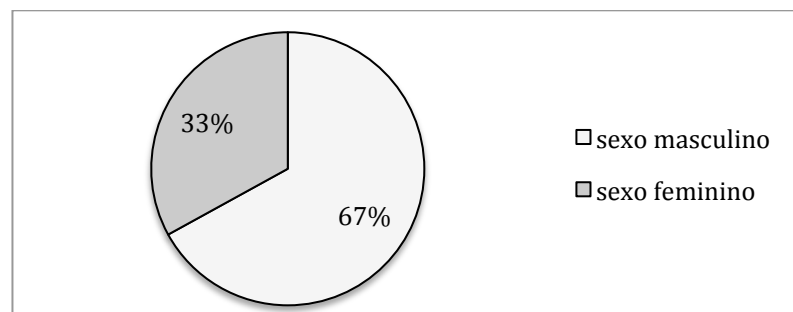


Gráfico 5.2: Instrumento inicial: Caracterização da amostra - grupos mistos

Verificou-se haver 284 elementos com mais de 30 anos (220 do sexo masculino e 65 do sexo feminino), distribuídos por 52 grupos. Havia 236 elementos com menos de 30 anos (74 do sexo masculino e 62 do sexo feminino), em 48 grupos (Gráfico 5.3: Instrumento inicial: Caracterização da amostra – grupos por idade).

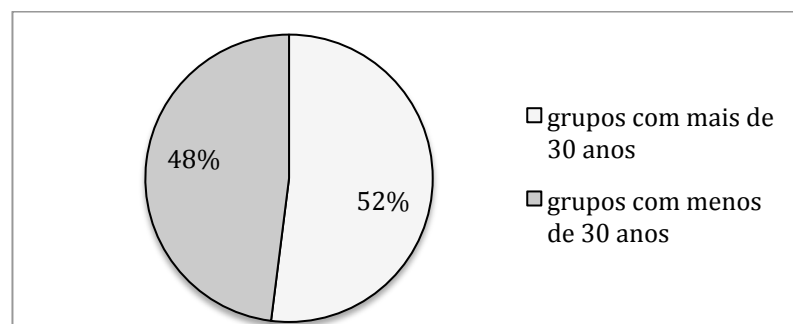


Gráfico 5.3: Instrumento inicial: Caracterização da amostra – grupos por idade

Entre os grupos com idade superior a 30 anos, 15 eram masculinos e 37 mistos. Nos grupos cujos membros tinham idade inferior a 30 anos, 9 eram masculinos e 39 mistos (Gráfico 5.4: Instrumento inicial: Caracterização da amostra - grupos com mais de 30 anos; Gráfico 5.5: Instrumento inicial: Caracterização da amostra - grupos com menos de 30 anos).

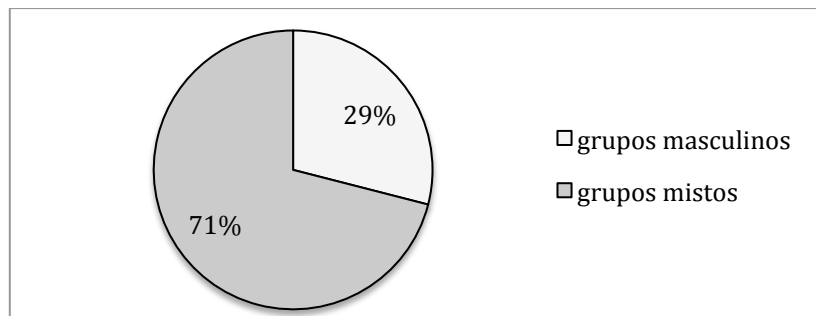


Gráfico 5.4: Instrumento inicial: Caracterização da amostra - grupos com mais de 30 anos

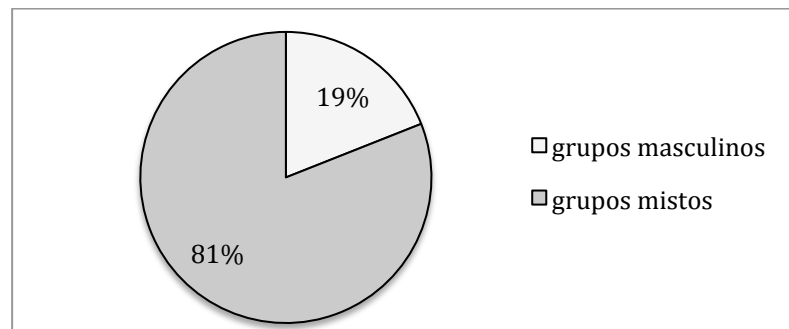


Gráfico 5.5: Instrumento inicial: Caracterização da amostra - grupos com menos de 30 anos

No que respeita à organização a que pertencem os grupos, verifica-se que 35 são do BCP, 23 da FCT, 19 da UM, 9 da ANJE, 8 da Repsol e 6 da AM (Gráfico 5.6: Instrumento inicial: Caracterização da amostra por organização).

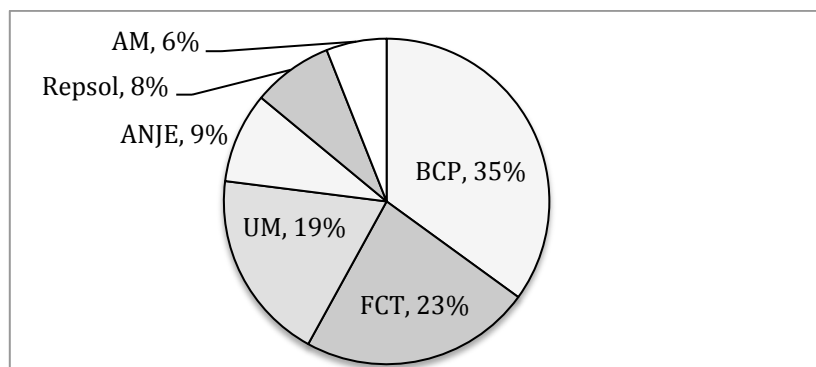


Gráfico 5.6: Instrumento inicial: Caracterização da amostra por organização

5.2.2 O segundo instrumento de avaliação de liderança (11 variáveis)

O segundo instrumento de avaliação de liderança, composto por 11 variáveis, e que resultou de uma evolução do instrumento inicial, foi validado na avaliação de 47 grupos, compostos por 247 indivíduos: 31 grupos eram exclusivamente masculinos (161 indivíduos) e 16 grupos eram mistos (com 70 elementos do sexo masculino e 16 elementos do sexo feminino) – Gráfico 5.7: Segundo instrumento: Caracterização da amostra por grupo; Gráfico 5.8: Segundo instrumento: Caracterização da amostra - grupos mistos.

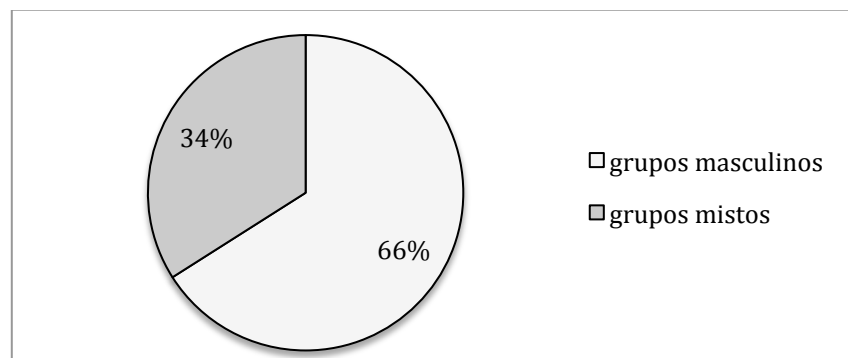


Gráfico 5.7: Segundo instrumento: Caracterização da amostra por grupo

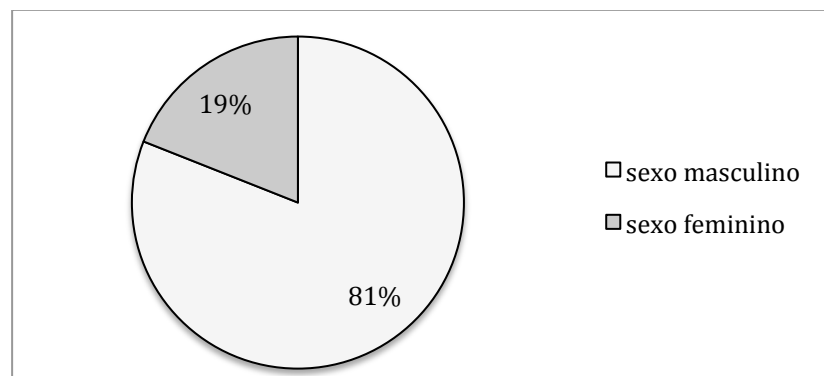


Gráfico 5.8: Segundo instrumento: Caracterização da amostra - grupos mistos

As provas de situação que foram avaliadas faziam parte do processo de seleção de cadetes à AM para o ano letivo de 2014/2015 (processo que é da responsabilidade do CPAE). As provas de situação foram usadas como meio de validação deste segundo instrumento de avaliação de liderança. Os observadores que validaram este instrumento de avaliação, não interferiram no processo de condução das provas. Apenas se limitaram a registar os comportamentos dos membros dos grupos, na execução das mesmas.

Nestes grupos, há uma maior homogeneidade nas características dos elementos: Todos eles encontravam-se a frequentar a prova de aptidão militar da AM e tinham uma idade compreendida entre os 17 e os 24 anos.

5.3 Estatística descritiva relativa às variáveis independentes

5.3.1 O instrumento inicial de avaliação de liderança (21 variáveis)

Os valores observados são semelhantes para todas as variáveis, não existindo valores omissos para nenhuma delas. A análise comportamental das variáveis quanto à tendência central e dispersão mostra consistência e centralidade de cada uma das variáveis, validando assim estatisticamente a base de dados, através de uma normalidade e uma homogeneidade da mesma. Este comportamento consistente das 21 variáveis de comportamento de liderança, em que os observadores medem os dados da mesma forma, poderia, à partida, causar alguma estranheza. Porém, convém salientar que esta grelha de 21 variáveis já é, por si só, uma evolução que teve como ponto de partida um conjunto maior de variáveis e que ao longo do tempo foi sendo burilado e otimizado. O Apêndice B: Análise estatística das variáveis independentes contém o estudo detalhado dos valores dos comportamentos avaliados pelo instrumento inicial de avaliação de liderança. O Gráfico 5.9: Instrumento inicial: Média e mediana nas avaliações, permite relacionar a posição central na distribuição com a média das avaliações, para cada comportamento, no total das avaliações.

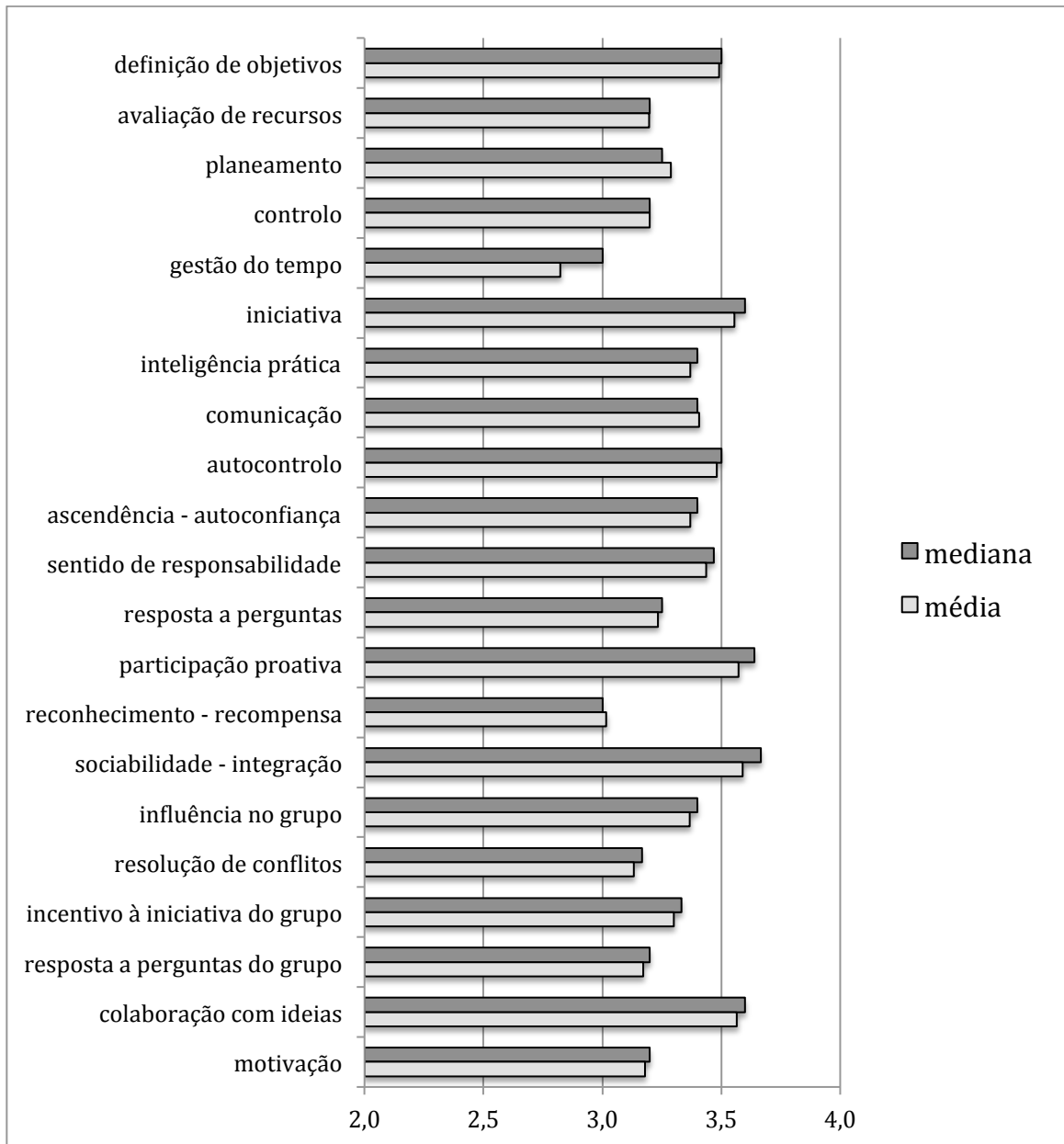


Gráfico 5.9: Instrumento inicial: Média e mediana nas avaliações

As avaliações respeitam a escala apresentada no capítulo 4, que compreende os valores de 1 a 5. Por não haver valores extremos a demonstrar graficamente, para melhor leitura dos dados, o Gráfico 5.9 apenas apresenta a parte da escala que contém os valores. Da leitura do Gráfico 5.9, constata-se que as médias de avaliação mais elevadas estão nos comportamentos de *sociabilidade e integração*, *proatividade na participação*, e *colaboração com ideias para o grupo*. As médias mais baixas estão centradas na *gestão do tempo* e no *reconhecimento do desempenho (recompensa)*. Ou seja, foram estes os

comportamentos mais observados, respetivamente, positivamente e negativamente pelos avaliadores, transversalmente nos 100 grupos.

Quanto à consistência das avaliações, o Gráfico 5.10: Instrumento inicial: Dispersão das avaliações (desvio-padrão), mostra a homogeneidade das avaliações nos comportamentos, em todos os grupos. Graficamente, constata-se que os comportamentos com menor dispersão de avaliação foram a *resposta a perguntas*, o *sentido de responsabilidade*, a *comunicação* e o *planeamento*. Por outro lado, os comportamentos com avaliação mais dispersa foram a *iniciativa*, a *capacidade de influenciar* e a *colaboração com ideias para o grupo*.

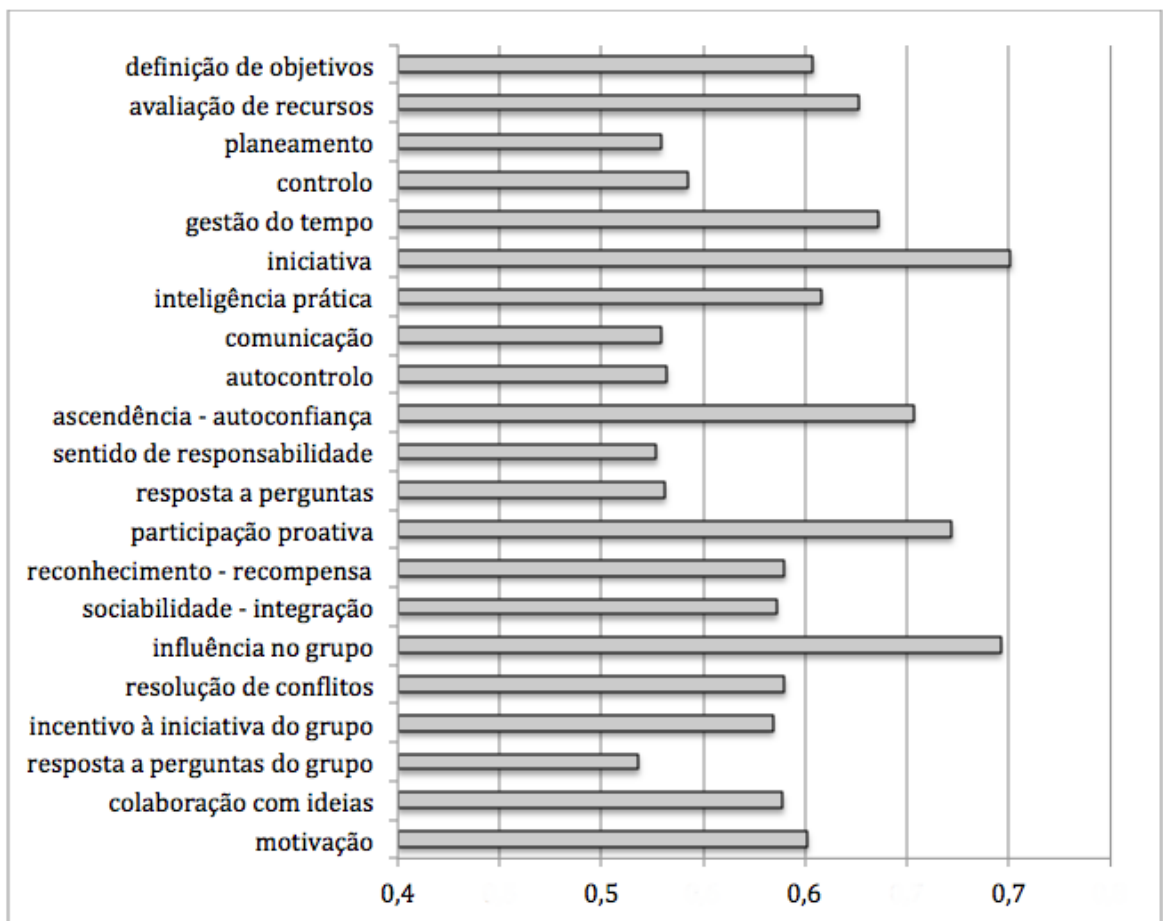


Gráfico 5.10: Instrumento inicial: Dispersão das avaliações (desvio-padrão)

Analisando as dimensões que contêm as 21 variáveis, constata-se que a dimensão “indivíduo” tem uma avaliação média superior, face às dimensões “grupo” e “tarefa” (Gráfico 5.11: Instrumento inicial: Avaliações médias por dimensão).

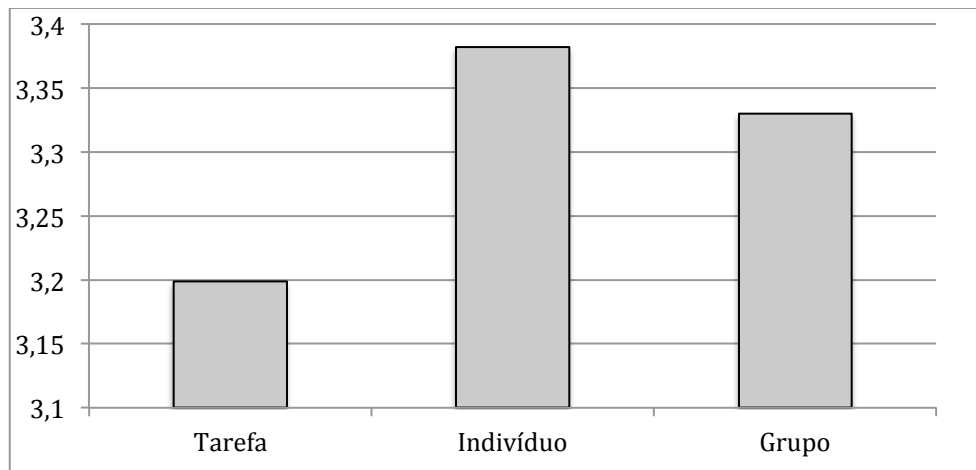


Gráfico 5.11: Instrumento inicial: Avaliações médias por dimensão

5.3.2 O segundo instrumento de avaliação de liderança (11 variáveis)

No segundo instrumento de avaliação (composto por 11 variáveis), os valores observados também são semelhantes para todas as variáveis, não existindo valores omissos para nenhuma delas. O Apêndice B: Análise das variáveis independentes, arrola os dados estatísticos deste instrumento.

O Gráfico 5.12: Segundo instrumento: Média e mediana nas avaliações, relaciona a média com a mediana em cada uma das variáveis, no cômputo das avaliações. A sua escala apenas está representada na parte que contém os valores. Da sua análise, verifica-se que as médias de avaliação mais pontuadas são as que correspondem aos comportamentos de *iniciativa*, *inteligência prática* e *comunicação*. Por sua vez, as médias mais baixas referem-se à *gestão do tempo*. Estes comportamentos foram, portanto, os observados mais positivamente e negativamente pelos avaliadores, ao longo dos 47 grupos.

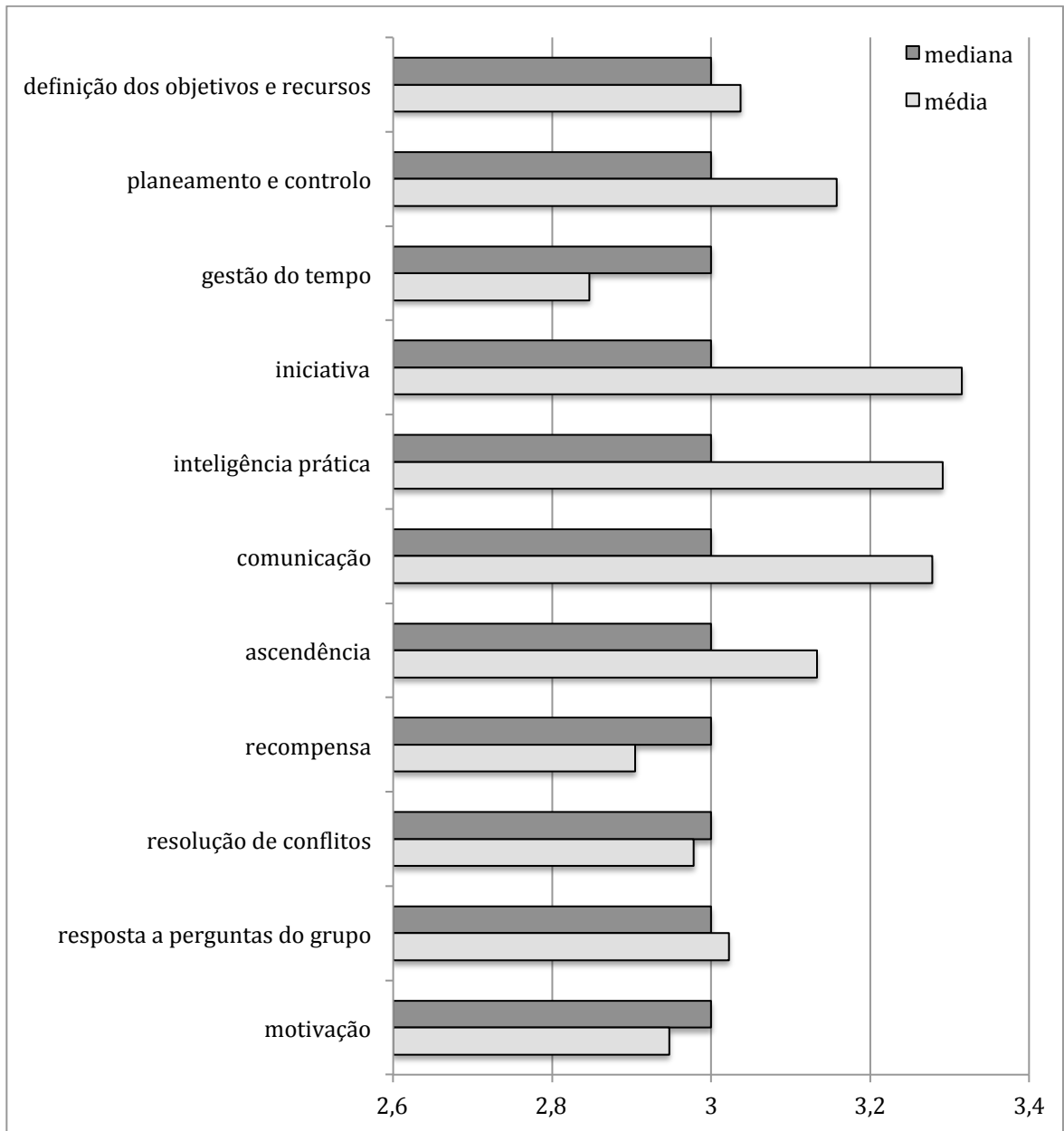


Gráfico 5.12: Segundo instrumento: Média e mediana nas avaliações

No que respeita à dispersão das avaliações, o Gráfico 5.13: Segundo instrumento: Dispersão das avaliações (desvio-padrão), mostra a uniformidade das avaliações nos comportamentos, em todos os grupos. Verifica-se que os comportamentos com menor dispersão de avaliação foram a *resolução de conflitos*, a *recompensa* e a *resposta a perguntas do grupo*. Já os comportamentos com avaliação menos uniforme foram a *iniciativa* e a *ascendência*.

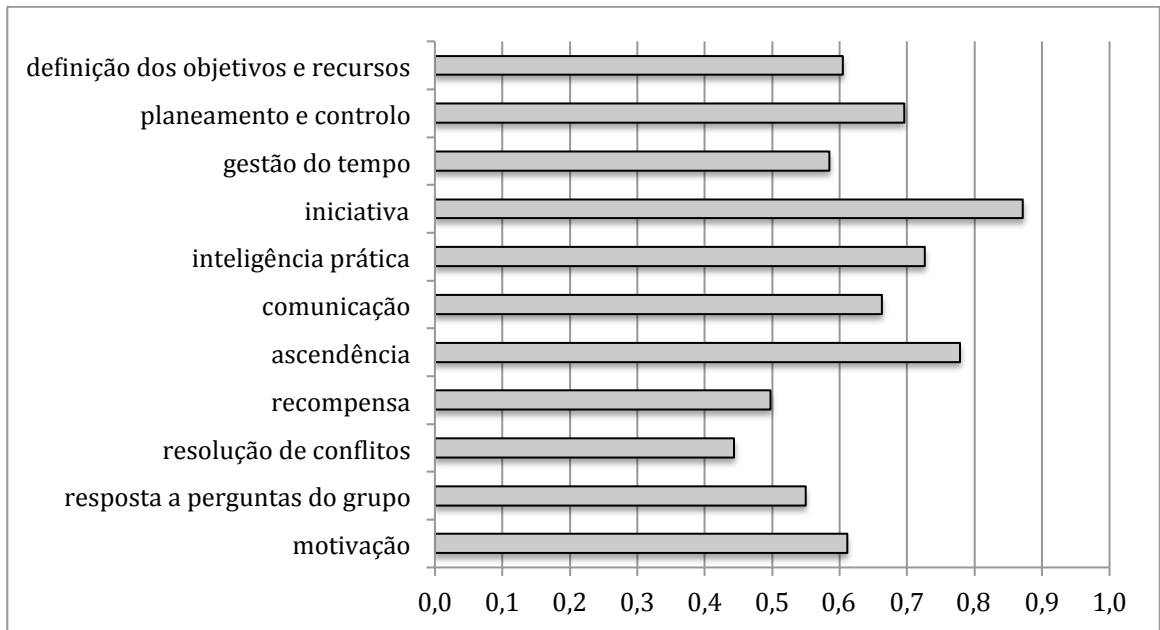


Gráfico 5.13: Segundo instrumento: Dispersão das avaliações (desvio-padrão)

Examinando as dimensões onde estão inseridas as 11 variáveis, verifica-se que a dimensão “indivíduo” continua a ter uma avaliação média superior, face às dimensões “grupo” e “tarefa” (Gráfico 5.14: Segundo instrumento: Avaliações médias por dimensão).

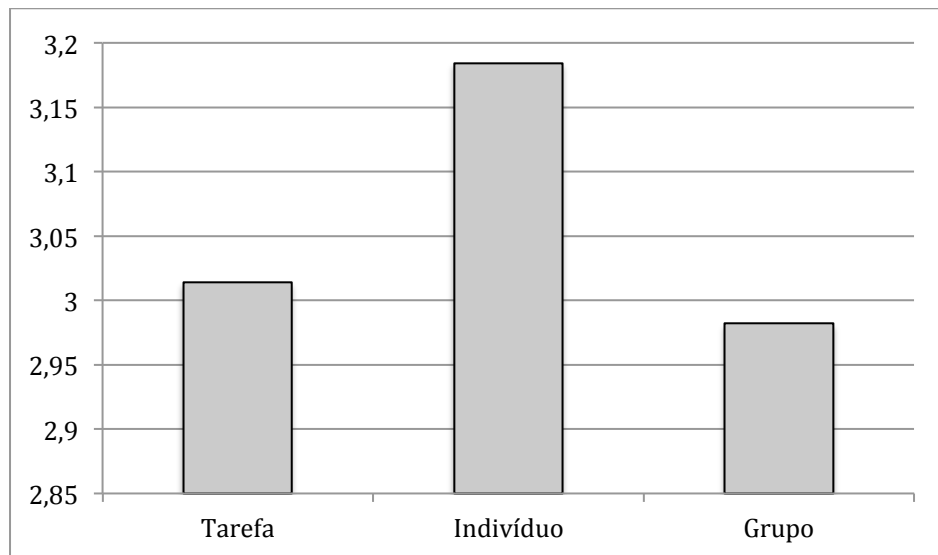


Gráfico 5.14: Segundo instrumento: Avaliações médias por dimensão

Quadro 5.1: Segundo instrumento de avaliação - simetria e forma de distribuição das dimensões e variáveis

Dimensão	Variável	Alfa de Cronbach		Skewness		Kurtosis	
		Variável (1)	Dimensão	Variável	Dimensão	Variável	Dimensão
Tarefa	1	0,38	0,68	0,18	-0,11	5,23	5,52
	2	0,42		0,23		4,27	
	3	0,83		0,28		6,03	
Indivíduo	4	0,79	0,84	-0,31	-0,59	3,29	4,59
	5	0,79		0,02		3,72	
	6	0,77		-0,13		4,19	
	7	0,76		0,06		4,30	
	8	0,87		-1,51		9,50	
Grupo	9	0,59	0,72	-0,87	-1,57	8,18	8,05
	10	0,67		0,04		7,35	
	11	0,66		-0,76		6,44	

(1) Valor do Alfa de Cronbach se a variável for eliminada

O alfa de Cronbach estima a fiabilidade (consistência) dos valores das variáveis. Quanto maior o valor apresentado, maior é a homogeneidade das variáveis. Na presente investigação, os valores das três dimensões (tarefa, indivíduo e grupo) são, tal como constam no Quadro 5.1, respetivamente, 0,68, 0,84 e 0,72. Estes valores situam-se num intervalo considerado aceitável para a área de formação (uma das áreas de interesse na utilização deste instrumento de avaliação da liderança emergente). Da análise dos valores do alfa de Cronbach se alguma variável fosse eliminada, destaca-se o valor da variável 3 (*gestão do tempo*): Se esta variável fosse eliminada, o alfa de Cronbach da dimensão “tarefa” subiria para 0,83. Este valor pode sugerir que esta variável se encontraria deslocada das restantes duas pertencentes à dimensão tarefa. Porém, conceitualmente, a *gestão do tempo* não terá cabimento nas dimensões “indivíduo” ou “grupo”. É uma das medidas fundamentais da eficácia da consecução dos objetivos e por isso entende-se que deverá permanecer inserida na dimensão “tarefa”. Além disso, procurou-se não modificar o racional de construção do instrumento inicial de avaliação (do qual este segundo instrumento derivou), e que se baseou na conceção de Adair (2004) nestas três dimensões previstas.

Com a análise da *skewness* e da *kurtosis*, procurou-se aferir, respetivamente, a simetria e a forma da distribuição. No caso da *skewness*, se os valores se mantiverem entre -1 e 1, a

distribuição é simétrica. Esta situação apenas não se verifica na variável 8 (*recompensa*) e na dimensão de grupo. Na análise da forma de distribuição, uma *kurtosis* de zero, implica uma distribuição normal. Valores negativos representam uma distribuição achatada e valores positivos, uma distribuição com pico. No caso dos dados da presente investigação, verifica-se distribuição com pico, especialmente na dimensão de grupo e nas variáveis 3 (*gestão do tempo*), 8 (*recompensa*), 9 (*resolução de conflitos*), 10 (*resposta a perguntas do grupo*) e 11 (*motivação*).

Portanto, os observadores, ao registarem os valores resultantes das suas avaliações nas 47 provas de situação, espelharam uma maior uniformidade de apreciação nas variáveis acima enumeradas. Tendo em atenção que o erro potencial de observação foi diminuído pelo uso de mais do que um avaliador (na maior parte das avaliações), de que os avaliadores escolhidos eram experientes, e de que foram instruídos quanto aos critérios e dinâmicas da avaliação, poder-se-á inferir que esta uniformidade de avaliação terá correspondência numa coerência de desempenho dos grupos (estas provas estavam a ser simultaneamente avaliadas pelo CPAE, com outro instrumento de avaliação, como prova integrante do processo de admissão à AM – havia uma motivação intrínseca grande por parte dos participantes no seu próprio desempenho).

5.4 Evolução do instrumento de avaliação

No caso da avaliação da liderança emergente em provas integradas nos cursos de liderança ministrados na AM, e que envolvem grupos, há dois tipos de apreciações: A quantitativa (pela pontuação de uma grelha de comportamentos) e a qualitativa (a escolha, dentro de cada grupo, do líder emergente). E as avaliações são independentes uma da outra. Isto é, não é a soma da pontuação dos fatores (avaliação quantitativa) que vai originar escolha do líder emergente (avaliação qualitativa), embora na maioria dos casos, ela acabe por coincidir (o que sustentará a pertinência dos fatores que compõem a lista de avaliação quantitativa). Mas a subjetividade desta avaliação estará sempre presente.

Sabendo que um instrumento de avaliação composto por 21 variáveis é demasiado extenso para registar comportamentos de liderança num grupo composto por quatro a sete elementos, foi efetuada uma análise de similaridade das variáveis, para determinar aquelas

cuja pontuação é consistentemente similar entre si, ao longo dos grupos. Desta forma, procurou-se, através de um HAC (*clustering* hierárquico aglomerativo) eliminar as redundantes, ao mesmo tempo em que se diminuía a probabilidade do erro de avaliação. Aliás, Cunha e Rafael (2009), na análise das provas de seleção para a AM realizadas pelo CPAE, sublinham o caráter ortogonal das dimensões a observar em instrumentos de avaliação deste tipo, que dificultam a sua escolha para registar os comportamentos observados. Este facto devia-se, sobretudo, à sobreposição de algumas dimensões avaliadas. Os mesmos autores referiram, inclusivamente, que diferentes observadores podem avaliar os mesmos comportamentos em dimensões distintas, ou ainda, os registavam simultaneamente em várias dimensões.

Procurou-se então determinar quais as variáveis que, consistentemente, ao registar os comportamentos dos 520 indivíduos integrados nos 100 grupos (que foram sujeitos a 100 provas de situação), revelaram pontuações idênticas (seja porque um comportamento está integrado em mais do que uma variável, porque dois comportamentos estão ligados entre si, ou porque haverá alguma redundância em algumas variáveis).

Assim, determinada a medida de relevância estatística mínima (0,59), foi desenhado um dendrograma, cuja unidade em estudo foi o sujeito e não o grupo. Com efeito, a verificação da similaridade das variáveis não carece de verificação do líder, nem está confinada ao grupo. Neste caso, assumiu-se a base de dados com as 520 observações (indivíduos). O quadro C1: Instrumento inicial de avaliação – índice de similaridade das variáveis, do Apêndice C: Análise da similaridade das variáveis, contém os valores que serviram de base ao desenho do dendrograma (Gráfico 5.15: Instrumento inicial: Similaridade das variáveis).

As variáveis que constam do dendrograma são:

A: *Perceção clara da definição do objetivo;*

B: *Avaliação dos recursos;*

C: *Planeamento;*

D: *Controlo da situação;*

E: *Gestão do tempo;*

F: *Teve iniciativa;*

G: *Inteligência prática;*

H: *Comunicou de forma clara e coerente;*

I: *Teve autocontrole;*

J: *Teve ascendência – autoconfiança;*

K: *Teve sentido de responsabilidade;*

L: *Respondeu a perguntas;*

M: *Foi próativo na sua participação;*

N: *Reconhecimento do desempenho - recompensa;*

O: *Teve sociabilidade – integração;*

P: *Teve capacidade de influenciar o grupo;*

Q: *Teve capacidade de resolver conflitos;*

R: *Incentivou a iniciativa do grupo;*

S: *Respondeu a perguntas do grupo;*

T: *Colaboração com ideias para o grupo;*

U: *Motivou o grupo.*

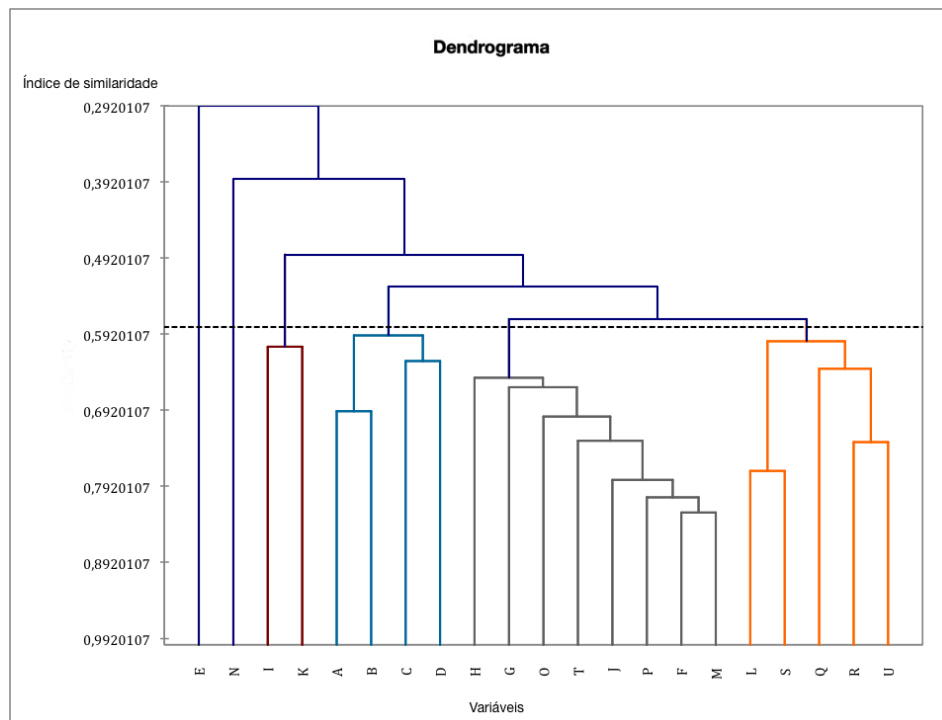


Gráfico 5.15: Instrumento inicial: Similaridade das variáveis

O dendrograma revelou as seguintes similaridades:

- A variável A (*percepção clara da definição do objetivo*) com a variável B (*avaliação dos recursos*). De facto, esta similaridade poderá ser explicada pelo facto da avaliação do objetivo ter em conta os recursos disponíveis para o atingir.
- A variável C (*planeamento*) com a variável D (*controlo da situação*). Esta similaridade materializa a necessidade do controlo validar o planeamento, introduzindo, se necessário, medidas corretivas.
- As variáveis F (*teve iniciativa*), J (*teve ascendência - autoconfiança*), M (*foi próativo na sua participação*), O (*teve sociabilidade – integração*), P (*teve capacidade de influenciar o grupo*) e T (*colaboração com ideias para o grupo*). Os resultados de similaridade destas variáveis, poderão ter fundamento nos seguintes raciocínios:
 - A *proatividade* corresponde à *iniciativa* (Spencer e Spencer, 1993), podendo o avaliador registar o mesmo comportamento em ambas as variáveis.
 - A *capacidade de influenciar o grupo* é, por si só, uma das definições de liderança. No fundo é o que se pretende determinar com o somatório das restantes variáveis, pelo que se considera que a presença desta variável neste instrumento de avaliação é redundante. Por outro lado, a influência poderá ser confundida com a *ascendência*.
 - A *sociabilidade – integração* (que inclui a interação, a capacidade de relacionamento – Lucia e Lepsinger Cit. por Cunha et al., 2010), é uma variável difícil de mensurar e pode ser confundida com outras variáveis do instrumento, como a *comunicação clara e coerente*, ou a *colaboração de ideias para o grupo*. Aliás, estas duas últimas variáveis poderão ser entendidas como uma aplicação prática da *sociabilidade*.
 - A *colaboração com ideias para o grupo* pode ser avaliada com a *inteligência prática* que cada membro demonstra, colocando-se, desta forma, um filtro de qualidade às contribuições individuais. A demonstração de *inteligência prática* far-se-á com a *colaboração de ideias para o grupo*.

- A variável I (*autocontrole*), com a variável K (*sentido de responsabilidade*). Além de se revelar esta similaridade, o *autocontrole* está já contido, em parte, na *autoconfiança*, ambos os comportamentos subjacentes à *ascendência*.
- A variável L (*respondeu a perguntas*), com a variável S (*respondeu a perguntas do grupo*). Estas duas variáveis são praticamente a mesma. O avaliador terá, naturalmente, a tendência de registar o mesmo comportamento em ambas.
- A variável R (*incentivou a iniciativa do grupo*), com a variável U (*motivou o grupo*). A *motivação*, contém o incentivo á *iniciativa*. Por este motivo, o avaliador poderá tender a promover o registo do mesmo comportamento, nas duas variáveis.

Após esta análise, o instrumento de avaliação foi ajustado, passando a ter 11 variáveis, distribuídas pelas mesmas dimensões (tarefa, indivíduo e grupo):

Os fatores relativos à tarefa são:

1. *Definição do objetivo e dos recursos;*
2. *Planeamento e controlo;*
3. *Gestão do tempo.*

Os fatores no âmbito do indivíduo são:

4. *Iniciativa;*
5. *Inteligência prática;*
6. *Comunicação clara e coerente;*
7. *Ascendência;*
8. *Recompensa.*

Os fatores relacionados com o grupo são:

9. *Resolução de conflitos;*
10. *Respondeu a perguntas;*
11. *Motivou o grupo.*

A escala usada foi a mesma do instrumento inicial de avaliação de liderança.

Nesta evolução do instrumento de avaliação de liderança, os avaliadores, além de terem sido informados sobre o que se pretendia com a avaliação e suas variáveis, o documento de

registo continha ainda a descrição dos itens a avaliar, de acordo com a análise das competências efetuada no capítulo 4, nomeadamente nos comportamentos menos objetivos:

1. *Definição do objetivo e dos recursos*: Apresentar claramente o que é preciso ser feito e os recursos disponíveis.
2. *Planeamento e controlo*: Programar as ações necessárias e avaliar permanentemente a sua adequação à realidade.
3. *Gestão do tempo*: Adequar a realização das ações ao tempo disponível.
4. *Iniciativa*: Agir, propondo ou realizando algo.
5. *Inteligência prática*: Construir soluções, analisando a situação e decompondo-a em partes mais simples.
6. *Comunicação clara e coerente*: Transmitir as ideias de forma simples e objetiva.
7. *Ascendência*: Destacar-se no seio do grupo, influenciando a tomada de decisão.
8. *Recompensa*: Reconhecer o desempenho dos membros do grupo.
9. *Resolução de conflitos*: Mediar eventuais divergências entre os membros do grupo.
10. *Respondeu a perguntas*: Acolher sugestões e esclarecer dúvidas.
11. *Motivou o grupo*: Incentivar os elementos do grupo a atingir os objetivos.

Na primeira análise – instrumento de avaliação com 21 variáveis, foram detetadas em 23% das provas, que a perceção do avaliador de quem foi o líder emergente, não coincidiu com o somatório dos 21 fatores quantitativos. Esta percentagem desceu para 11% na segunda análise (instrumento de avaliação com 11 variáveis), materializando uma potencial evolução do instrumento de avaliação no sentido de uma maior precisão. De facto, à partida, quanto mais os resultados numéricos (avaliação quantitativa) confirmem a avaliação mais subjetiva (qualitativa), maior será a exatidão do instrumento de avaliação usado.

5.5 Discussão dos resultados

Os resultados desta investigação centram-se fundamentalmente em dois aspetos: A evolução do instrumento de avaliação de liderança, e o apuramento das variáveis que possam prever a emergência de um líder.

Na evolução do instrumento de avaliação, a aplicação do segundo instrumento de avaliação ao segundo conjunto de provas (47 provas), permitiu reduzir a diferença entre a perceção qualitativa do líder emergente e o somatório das suas variáveis (de 23% para 11%). Estes valores podem indicar uma maior precisão deste instrumento de avaliação mais recente. Por outro lado, a diminuição de variáveis a observar (de 21 para 11), além da descrição de cada um dos itens no próprio instrumento de avaliação, veio facilitar a tarefa da avaliação, levando a uma diminuição potencial dos erros e enviesamentos da mesma. Cunha e Rafael (2009) sublinham que o número elevado de dimensões a avaliar pode ter o efeito de causar uma sobrecarga cognitiva nos avaliadores, tendo como efeito uma redução da validade do construto.

A diminuição de variáveis de 21 para 11 destaca comportamentos de liderança que vão ao encontro do que foi defendido por alguns autores, quando da revisão de literatura. A *definição dos objetivos e recursos* é referida como competência nuclear de liderança por Adair (2004). O *planeamento e controlo* são expostos por Vieira (2002), Adair (2004), Rosinha e Abreu (2007), e Rouco (2012). A *gestão do tempo* é considerada importante por Claessens et al. Cit. por Rapp, Bachrad e Rapp, 2013). A *iniciativa* foi enumerada por Spencer e Spencer (1993). A *inteligência prática* foi defendida por Spencer e Spencer (1993), e Rouco (2009). A *comunicação* foi realçada por Vieira (2002), Rosinha e Abreu (2007), Cunha e Rafael (2009), Thorn (2012), e Blanchard Cit. por Rouco (2012). A *ascendência* é defendida por Rucker e King (1985). A *recompensa* foi salientada por Blanchard Cit. por Rouco (2012). A *resolução de conflitos* foi enfatizada por Rouco (2012). A *motivação* foi distinguida por Spencer e Spencer, (1993), e Adair (2004).

Outras competências como o *autocontrolo* (Spencer e Spencer, 1993; Rosinha e Abreu, 2007; Cunha e Rafael, 2009), ou a *influência* (Spencer e Spencer, 1993) não constam do segundo instrumento de avaliação, não porque não sejam comportamentos importantes de liderança emergente, mas antes pela sua similaridade (aos olhos dos observadores) com outras variáveis.

Algumas das competências de liderança enumeradas por vários autores que constam da revisão de literatura, não terão tanta pertinência numa liderança emergente de um grupo pequeno e informal que procura desempenhar uma tarefa objetiva num período limitado de tempo (o *desenvolvimento dos outros*, o *pensamento concetual*, a *consciência organizacional*, o *ensino e o conselho*, a *ética profissional*, os *valores*, ou a *visão*, entre outros). Estas competências poderão, certamente, ser adequadas, num outro contexto de liderança.

Não existe um padrão de comportamento comum a todos os líderes (Gráfico D.1: Segundo instrumento de avaliação – avaliações individuais das provas de situação, do Apêndice D: Análise individual da distribuição das avaliações). Aliás, o mesmo grupo de indivíduos, no mesmo dia, desempenhando provas de situação diferentes, revelou lideranças distintas em 33% das situações. Estes aspetos sublinham o carácter independente de cada prova de situação, consubstanciando-a como uma das variáveis da liderança tal como defendido por Vieira (2002), Adair (2004), Luís (2007), e Gibson et al. (2012).

Para identificar as variáveis predictoras de liderança, foi feita uma seleção tendo por base um ajuste do modelo recorrendo a uma regressão logística. Nesta normalização, considerou-se que o líder tem a mesma pontuação em cada grupo (55 pontos, resultado de uma avaliação de 5 pontos em cada uma das 11 variáveis). Foi então efetuada uma análise de predição das variáveis para a liderança emergente. A variável de corte para o critério de decisão foi de 0,5. Das 11 variáveis, destacaram-se três com maior potencial de predição para a emergência do líder:

2. *Planeamento e controlo* – variável relativa à tarefa.

7. *Ascendência* – variável relativa ao indivíduo.

11. *Motivou o grupo* – variável relativa ao grupo.

Das variáveis seleccionadas, a ascendência foi a mais relevante. Desta análise, conclui-se que o líder emergente de um grupo será o que essencialmente programa as ações e avalia permanentemente a sua adequação à realidade, influencia a tomada de decisão do grupo, e incentiva os elementos do grupo a atingir os objetivos. Estas três variáveis estão contidas nas competências de liderança constantes do instrumento de avaliação de Santos, Caetano e Jesuíno (2008): A elaboração de um plano, a monitorização da execução do plano, a coordenação dos membros na execução da tarefa e o estímulo à equipa.

Concluiu-se que na base de dados corrente (das 47 provas de situação), as ponderações das 11 variáveis têm um sucesso de classificação de 97%. E, se forem apenas tidas em conta as 3 variáveis mais significativas (variáveis 2, 7 e 11), o sucesso de classificação do líder emergente é de 91%. Estes valores elevados reforçam a consistência deste novo instrumento de avaliação e das variáveis apuradas como as preditoras da liderança emergente.

Capítulo 6

Conclusões e recomendações

6.1 Introdução

Neste último capítulo proceder-se-á à confirmação, ou não, das hipóteses que foram previamente formuladas, à resposta às perguntas derivadas e, conseqüentemente, à resposta à pergunta de partida. Seguidamente serão expostas as conclusões mais pertinentes, efetuando-se a ligação entre a revisão de literatura e o trabalho de campo. Finalmente, serão abordadas as limitações sentidas na presente investigação, e efetuar-se-ão algumas recomendações e sugestões para investigações futuras, no âmbito do tema alvo de investigação no presente trabalho.

6.2 Verificação das hipóteses

As hipóteses levantadas no âmbito da investigação consistem na materialização objetiva da pergunta principal (pergunta de partida), que norteou toda a investigação. A sua verificação concorrerá para se aquilatar de que forma foram atingidos os propósitos da investigação e contribuir para a clarificação das conclusões científicas.

Hipótese 1: Existem competências de liderança ligadas à dimensão tarefa que permitem ao indivíduo emergir como líder em grupos informais.

Esta hipótese confirma-se totalmente. Na otimização do instrumento de avaliação da liderança emergente foram encontradas três competências pertencentes à dimensão da tarefa: *Definição do objetivo e dos recursos, planeamento e controlo, e gestão do tempo*. Destas três competências, uma é preditora da emergência de um líder num grupo informal: *O planeamento e controlo*.

Hipótese 2: Existem competências de liderança ligadas à dimensão indivíduo que permitem ao indivíduo emergir como líder em grupos informais.

A hipótese confirma-se totalmente. O novo instrumento de avaliação da liderança emergente contém cinco competências relativas à dimensão indivíduo: *Iniciativa, inteligência prática, comunicação clara e coerente, ascendência, e recompensa*. De entre estas cinco competências, a *ascendência* é uma das variáveis preditoras da emergência de um líder num grupo informal.

Hipótese 3: Existem competências de liderança ligadas à dimensão do grupo que permitem ao indivíduo emergir como líder em grupos informais.

A hipótese confirma-se totalmente. O novo instrumento de avaliação prevê três competências respeitantes à dimensão do grupo: *Resolução de conflitos, responder a perguntas do grupo, e motivar o grupo*. A competência *motivar o grupo* é uma das variáveis preditoras da emergência de um líder num grupo informal.

6.3 Resposta às perguntas derivadas

Pergunta derivada 1: Quais as competências de liderança ligadas à dimensão da tarefa, que permitem ao indivíduo emergir como líder em grupos informais?

As competências de liderança ligadas à dimensão da tarefa que permitem ao indivíduo emergir como líder são a *definição dos objetivos e dos recursos, a gestão do tempo, e, sobretudo, o planeamento e controlo*.

Pergunta derivada 2: Quais as competências de liderança ligadas à dimensão do indivíduo, que permite ao indivíduo emergir como líder em grupos informais?

As competências de liderança ligadas à dimensão do indivíduo que permitem ao indivíduo emergir como líder são a *iniciativa, a inteligência prática, a comunicação clara e coerente, a recompensa e, especialmente, a ascendência*.

Pergunta derivada 3: Quais as competências de liderança ligadas à dimensão do grupo, que permitem ao indivíduo emergir como líder em grupos informais?

As competências de liderança ligadas à dimensão do grupo que permitem ao indivíduo emergir como líder são a *resolução de conflitos*, *responder a perguntas do grupo*, e, particularmente, *motivar o grupo*.

6.4 Resposta à pergunta de partida da investigação

A pergunta de partida da presente investigação foi:

Quais as competências de liderança que os indivíduos necessitam para emergir como líderes em grupos informais?

O ponto de partida desta investigação estava materializado pelo instrumento inicial de avaliação de liderança emergente, usado pela AM em contexto de investigação científica, e que previa a avaliação de 21 competências de liderança, enquadradas em três dimensões: Tarefa, indivíduo e grupo. Este instrumento de avaliação de liderança foi entretanto burilado, resultando numa nova ferramenta de diagnóstico composta por apenas 11 variáveis, que cabem nas mesmas três dimensões: Tarefa, indivíduo e grupo. Numa primeira análise, evidenciaram-se três variáveis que predizem a emergência de um líder: O *planeamento e controlo*, a *ascendência* e a *motivação do grupo*. Estas três variáveis, em conjunto, predizeram a emergência do líder em 91% dos casos. Se a estas variáveis forem acrescentadas a *definição do objetivo e dos recursos*, a *gestão do tempo*, a *iniciativa*, a *inteligência prática*, a *comunicação clara e coerente*, a *recompensa*, a *resolução de conflitos* e a *resposta a perguntas do grupo*, a probabilidade de predição do líder emergente sobe para os 97%.

6.5 Conclusões

O presente trabalho analisou as competências de liderança necessárias a um indivíduo para emergir como líder num grupo informal. Procurou-se, portanto, determinar o que faz com

que alguém que não possui poder formal, seja reconhecido e aceite como líder pelos seus pares, no seio de um grupo informal.

A liderança exercida no grupo dependerá sempre do líder, liderados e da situação, e caberá ao líder adotar o comportamento que melhor se adequa a estas variáveis, em cada momento. Existem, naturalmente, características (traços) que facilitam e potenciam a emergência de um líder num grupo. A revisão de literatura relevou um conjunto de traços que, dado o carácter da liderança em estudo (liderança emergente em grupo pequeno e informal), e atendendo ao que transversalmente foi proposto pela maior parte dos autores estudados, se podem resumir ao carisma, à extroversão, à facilidade de comunicação, à criatividade, à presença de uma mente aberta, e à estabilidade emocional. Mas estes traços apenas realçam o potencial de um indivíduo. Serão as competências (o objeto de estudo do presente trabalho) que vão permitir a eficácia da liderança em situações concretas, permitindo a medição do desempenho. Na revisão de literatura foram destacadas diversas competências, por distintos autores. Porém, o foco na realidade em estudo (a liderança emergente em pequenos grupos informais), levou a descartar competências mais ligadas a uma liderança mais formal e de longo prazo, e a sublinhar a importância do planeamento, do controlo, da comunicação, da decisão, da iniciativa, da motivação, do pensamento analítico, ou da gestão de conflitos.

Os grupos analisados nas provas de situação, na presente investigação, podem ser classificados como informais e interatuantes (existe uma necessidade de coordenação do contributo dos membros do grupo, para atingir o objetivo). Serão algo homogéneos, terão alguma coesão, algumas normas implícitas, e uma entidade emocional própria que poderá influenciar o desempenho individual dos seus membros. A observação das dinâmicas foi externa (utilizando o método de Bales), mas os avaliadores observaram de perto o grupo, averbando todas as interações e comunicações, procurando, ao mesmo tempo, não ser intrusivos nas dinâmicas de cada grupo. Houve o cuidado de minimizar os erros, distorções e enviesamentos através da formação dos avaliadores e, na maior parte dos casos, efetuando triangulação dos registos de avaliação.

Os protocolos usados foram os mesmos que o Exército Português utiliza há mais de cinco décadas na seleção de futuros oficiais e sargentos e consistem em provas de situação com um carácter prático orientado para a execução de uma tarefa, atendendo a um determinado objetivo, num tempo pré-estabelecido. Numa primeira fase, foram avaliadas 100 provas de situação com recurso ao instrumento de avaliação de liderança usado pela AM em contexto

acadêmico, composto por 21 variáveis. Este instrumento foi otimizado e deu origem a uma nova ferramenta de diagnóstico composta por 11 variáveis e que foi testada em 47 provas de situação adicionais. A avaliação tinha uma componente quantitativa (classificação numérica das competências de liderança observadas) e um elemento qualitativo (escolha do líder emergente no grupo). Estas duas classificações eram independentes uma da outra. As 11 variáveis selecionadas vão ao encontro do preconizado por vários autores citados na revisão de literatura.

A evolução deste instrumento de diagnóstico e que se materializou numa redução de variáveis (competências associadas à liderança) a observar, permitiu reduzir a diferença entre a perceção qualitativa do líder e o somatório das variáveis de liderança, de 23% para 11%. Esta evolução veio tornar o segundo instrumento de avaliação potencialmente mais preciso, facilitando também a tarefa do observador, que passou a ter menos comportamentos a monitorizar no decurso das provas de situação. A redução de 10 variáveis, não significa que as competências de liderança a elas subjacentes deixaram de ser pertinentes. Apenas que poderiam apresentar, aos olhos do observador, alguma redundância e dificuldade em as observar e mensurar.

Com base nos resultados obtidos com o segundo instrumento de avaliação, pode-se concluir que o líder emergente se caracteriza, essencialmente, por possuir competências de *planeamento e controlo*, por exercer *ascendência* sobre o grupo e pela *motivação* que exerce sobre o grupo. A inclusão das restantes competências de liderança observadas (*definição do objetivo e dos recursos*, a *gestão do tempo*, a *iniciativa*, a *inteligência prática*, a *comunicação clara e coerente*, a *recompensa*, a *resolução de conflitos* e a *resposta a perguntas do grupo*) completam a caracterização do líder emergente.

6.6 Limitações da investigação

O segundo instrumento de avaliação de liderança emergente foi testado em 47 grupos (47 provas de situação), com alguma homogeneidade: Candidatos à AM, com a motivação intrínseca de saberem que estão a ser avaliados e que, dessa avaliação, resulta o parecer de admissão a uma carreira militar que anseiam. Seria pertinente aplicar o instrumento em

provas de situação com dinâmicas de grupo mais normalizadas, num ambiente com menor motivação de desempenho.

Outra limitação deste estudo prende-se com a dificuldade em testar, em tempo, outro conjunto significativo de grupos. O Exército Português aplica, essencialmente, os protocolos usados nesta investigação, apenas duas vezes ao ano, a um largo espectro de grupos: Na seleção de futuros oficiais (cadetes da AM) e sargentos para a ESE.

A questão da compreensível confidencialidade dos protocolos aplicados pelo Exército Português constitui um obstáculo na replicação desta investigação noutros ambientes, materializando-se noutra limitação.

Finalmente, o facto do ponto de partida da investigação ser um instrumento de avaliação já estabelecido e usado na avaliação de 100 provas de situação, constituiu ao mesmo tempo uma vantagem (pela possibilidade de aproveitamento de uma base de dados riquíssima), mas também uma limitação (pelo impedimento de criação de um instrumento novo de avaliação, sem constrangimentos prévios).

6.7 Propostas e sugestões

Propõe-se que o segundo instrumento de avaliação de competências de liderança passe a ser aplicado na AM, em substituição do instrumento inicial de avaliação de competências de liderança, visto que potencialmente estará menos sujeito a erros, distorções ou enviesamentos por parte da observação. À sua maior potencial fiabilidade, alia-se uma possível maior precisão.

Como propostas de investigações futuras, salienta-se a pertinência de:

- Replicar o novo instrumento de avaliação de liderança emergente a diversos conjuntos de provas de situação, se possível fora da área de seleção militar de pessoal.
- Construir um novo modelo de avaliação de liderança emergente apenas com as três competências de liderança mais preditoras da emergência do líder, e compará-las em paralelo com o atual modelo (de 11 variáveis), com os mesmos grupos, os mesmos protocolos, no mesmo momento.

- Utilizar o MatLab para criar um modelo de previsão de emergência do líder, permitindo a comparação do resultado com a observação do perito.
- Estudar as características da emergência do líder, por gênero, por escalão etário, por grau de dificuldade das provas de situação e por organização de origem dos membros dos grupos, para desta forma apurar a existência, ou não, de universalidade nas características do líder emergente.
- Criar um modelo de avaliação da liderança emergente, tendo em atenção a eficácia da consecução dos objetivos nas variadas provas. Tal situação poder-se-ia operacionalizar, estudando os protocolos de forma a dividir cada prova em fases, avaliando a eficácia com que cada etapa seria ultrapassada.
- Definir de forma objetiva quais os comportamentos e atitudes subjacentes à variável *ascendência*, a variável mais relevante na predição da liderança emergente, mas que encerra alguma subjetividade.

Bibliografia

- ADAIR, John – *The John Adair handbook of management and leadership*. London: Thorogood, 2004. ISBN 1 85418 204 8.
- BAKKER-PIEPER, Angelique; DE VRIES, Reinout – The incremental validity of communication styles over personality traits for leaders outcomes. *Human Performance*. ISSN: 0895-9285. 26 (2013) 1-19.
- BARSADE, Sigal; GIBSON, Donald – Group emotion: A view from top and bottom. *Research on Managing Groups and Teams*. ISSN: 1534-0856. 1 (1998) 81-102.
- BELL, Simon; MORSE, Stephen – An approach to comparing external and internal methods for analyzing group dynamic. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*. ISSN 2089-2699. 17: 4 (2013) 281-298.
- BERSON, Yair; HALEVY, Nir – Hierarchy, leadership, and construal fit. *Journal of Experimental Psychology: Applied*. ISSN: 1076-898X. 20:3 (2014) 232-246.
- BOSLAUGH, Sarah; WATTERS, Paul – *Statistics in a nutshell*. Sebastopol: O'Reilly Books, 2008. ISBN: 978-0-596-51049-7.
- BOUDREAU, John; ZISKIN, I – The future of HR and effective organizations. *Organizational Dynamics*. ISSN: 0090-2616. 40 (2011) 255-266.
- BRUNELL, Amy [et al.] - Leader emergence: the case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*. ISSN: 1552-7433. 34: 12 (2008) 1663-1676.
- CAMARA, P.B., GUERRA, P.B; RODRIGUES, J.V. - *Novo humanator*. 4ª ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote, 2010. ISBN 978-972-20-3524-8.
- CROSSLEY, Craig; COOPER, Cecily; WERNSING, Tara – Making things happen through challenging goals: leader proactivity, trust, and business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*. ISSN 0021-9010. 98:3 (2013) 540-549.
- CUNHA, Amilcar; RAFAEL, Manuel – As provas de grupo no processo de seleção para a Academia Militar: atualização e estudos psicométricos. *Revista de Psicologia Militar*. ISSN: 2182-6218. 18 (2009) 9-43.
- CUNHA, M.P. [et al] - *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-568-0.

- DE RUE, Scott; ASHFORD, Susan – Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*. ISSN: 1948-0989. 35: 4 (2010) 627-647.
- DE RUE, Scott [et al.] – Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*. ISSN: 1744-6570. 64 (2011) 7-52.
- DE VRIES, M. Kets – Dysfunctional leadership. *Insead, Faculty & Research*. Working Paper Series 2003/58/ENT (2003) 1-11.
- DRISKELL, Jame [et al.] – What makes a good team player? Personality and team effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*. ISSN: 1089-2699. 10: 4 (2006) 249-271.
- EMERY, Cécile; DANILOSKI, Kim; HAMBY, Anne – The reciprocal effects of self-view as a leader and leadership emergence. *Small Group Research*. ISSN: 1552-8278. 42: 2 (2011) 199-224.
- EVANS, Charles; DION, Kenneth – Group Cohesion and performance: a meta analysis. *Small Group Research*. ISSN: 1046-4964. 43: 6 (2012) 690-701.
- FLICK, Uwe – *An introduction to qualitative research*. 4th ed. London: SAGE Publications, 2009. ISBN: 978-1-84787-323-1.
- FOSCHI, Renato; LAURIOLA, Marco – Does sociability predict civic involvement and political participation?. *Journal of Personality and Social Psychology*. ISSN: 0022-3514. 106:2 (2014) 339-357.
- GAITER, Dorothy – Facets of leadership. *Neurodiagnostic Journal*. ISSN: 2164-6821. 53 (2013) 323-327.
- GALINSKY, Ellen; MATOS, Kenneth – The future of work-life fit. *Organizational Dynamics*. ISSN: 0090-2616. 40 (2011) 267-280.
- GIBSON, James [et al.] - *Organizations: Behaviour, structure, processes*. 14th ed. New York: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-0-07-811266-9.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie – The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*. ISSN: 1531-6653. Spring 2002 (2002) 55-65.
- GRATTON, Lynda - Workplace 2025 - What will it look like? *Organizational Dynamics*, ISSN: 0090-2616. 40 (2011) 246-254.

- GUASTELLO, Stephen – Non-linear dynamics and leadership emergence. *The Leadership Quarterly*. ISSN: 1048-9843. 18 (2007) 357-369.
- HAIVAS, Simona; PEPEMANS, Roland – “What motivates you doesn’t motivate me”: individual differences in the needs satisfaction-motivation relationship of Romanian volunteers. *Applied Psychology*. ISSN: 1464-0597. 63:2 (2014) 326-343.
- HITT, Michael; BLACK, J. Stewart; PORTER, Lyman - *Management*. 3th ed. New York: Prentice-Hall, 2012. ISBN 978-0-13-255328-5.
- HOCHWALDER, Jacek – The contribution of the big five personality factors to sense of coherence. *Personality and Individual Differences*. ISSN: 0191-8869. 53 (2012) 591-596.
- HOGAN, Robert; KAISER, Robert – What we know about leadership. *Review of General Psychology*. ISSN: 1089-2680. 9: 2 (2005) 169-180.
- HOGG, Michael; VAN KNIPPENBERG, Dan; RAST III, David – The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*. ISSN: 1046-3283. 23 (2012) 258-304.
- HOMES, Catherine; SHOLLEY, Barbara; WALKER, William – Leader, follower, and isolate personality patterns in black and white emergent leadership groups. *Journal of Psychology*. ISSN: 0022-3980. 105 (1980) 41-46.
- JESUÍNO, J.C. - *Processos de liderança*. 4^a ed. Lisboa: Livros Horizonte, 2005. ISBN 972-24-0990-5.
- KASLOW, Nadine; FALENDER, Carol; GRUS, Catherine – Valuing and practicing competency-based supervision: A transformational leadership perspective. *Training and Education in Professional Psychology*. ISSN: 1931-3918. 6:1 (2012) 47-54.
- KERR, Norbert; TINDALE, R. Scott – Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*. ISSN: 0066-4308. 55 (2004) 623-655.
- KICKUL, Jill; NEUMAN, George – Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAS. *Journal of Business and Psychology*. ISSN: 0889-3268. 15: 1 (2000) 27-51.
- KIRKPATRICK, Shelley; LOCKE, Edwin – Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*. ISSN: 0896-3789. 5: 2 (1991) 48-60.

- KOUCHAKI, Maryam [et al.] – The treatment between groups and their environments: A review and critical examination of common assumptions in research. *Groups & Organization Management*. ISSN: 1059-6011. 37: 2 (2012) 171-203.
- LAWLER, Edward – Creating a new employment deal: Total rewards and the new workforce. *Organizational Dynamics*. ISSN: 0090-2616. 40 (2011) 302-309.
- LI, Yan [et al.] – A multi-level study of emergent group leadership: Effects of emotional stability and group conflict. *Asian pacific Management Review*. ISSN: 1029-3132. 29 (2012) 351-366.
- LOVELACE, Jeffrey; HUNTER, Samuel – Charismatic, ideological, and pragmatic leaders' influence on subordinate creative performance across the creative process. *Creativity Research Journal*. ISSN: 1040-0419. 25:1 (2013) 59-74.
- LUÍS, Arsénio – Comando e chefia - Liderança, o líder impuro. *Proelium*. ISSN: 1645-8826. Série VI: 6 (2007) 47-78.
- LUÍS, Arsénio de Matos – Liderança: Que relação de poder? *Proelium*. ISSN: 1645-8826. Série VI: 8 (2008) 9-57.
- MATHIEU, John [et al.] – Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*. ISSN: 0149-2063. 34: 3 (2008) 410-476.
- MCELROY, Stacey [et al.] – Intellectual Humility: Scale Development and theoretical elaborations in the context of religious leadership. *Journal of Psychology & Theology*. ISSN: 0091-6471. 42:1 (2014) 19-30.
- MICHELSON, Brian – Character development of US Army leaders: The laissez-faire approach. *Military Review*. ISSN: 0026-4148. Sep-Oct (2013) 30-39.
- MORGESON, Frederick; DE RUE, Scott; KARAM, Elizabeth – Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*. ISSN: 0149-2063. 36: 1 (2010) 5-39.
- NEVICKA, Barbora [et al.] – All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergent and performance. *The Leadership Quarterly*. ISSN: 1048-9843. 22 (2011) 910-925.
- PAUNONEN, Sampo [et al.] – Narcissism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly*. ISSN: 1048-9843. 17 (2006) 475-486.
- PERAKYLA, Anssi – Two traditions of interaction research. *British Journal of Social Psychology*. ISSN: 2044-8309. 43 (2004) 1-20.

- PLATOW, Michael [et al.] – There is no leadership if no-one follows: Why leadership is necessarily a group process. *International Coaching Psychology Review*. ISSN: 1750-2764. 10:1 (2015) 20-37.
- QUIVY, Raymon; CAMPENHOUDT, Luc – *Manual de investigação em ciências sociais*. 4ª ed. Lisboa, Gradiva, 2005. ISBN: 0-7619-2757-3.
- RAPP, Adam; BACHRACH, Daniel; RAPP, Tammy – The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*. ISSN: 0021-9010. 98:4 (2013) 668-677.
- ROSINHA, José; ABREU, Rute – Formação em liderança: avaliação dos 4º e 5º seminários ministrados a alunos do Instituto Superior Técnico. *Proelium*. ISSN: 1645-8826. Série VI:6 (2007) 79-91.
- ROSINHA, António; FREIRE, Fernando – Emergent leadership on the edge organizations: Building trust and cooperation. *Proelium*. ISSN: 1645-8826. 13 (2010) 51-70.
- ROUCO, José Carlos; SARMENTO, Manuela – A liderança e o trabalho de equipa. *Revista Lusíada. Economia & Empresas*. ISSN: 1647-4120. Série II: 9 (2009) 143-162.
- ROUCO, José; SARMENTO, Manuela – Perspectivas do conceito de liderança. *Proelium*. ISSN: 1645-8826. Série VI: 13 (2010) 71-90.
- ROUCO, José Carlos Dias – *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, 2012. Tese de doutoramento.
- ROUCO, José; SARMENTO, Manuela – Diferentes abordagens sobre o conceito de competência. *Proelium*. ISSN: 1645-8826. Série VII: 2 (2012) 7-29.
- RUCKER, M; KING, D. – Reactions to leadership style as a function of locus of control and ascendancy of subordinates. *Social Behavior and Personality*. ISSN: 1179-6391. 13:1 (1985) 91-107.
- RUGGIERI, Stefano; ABBAT, Costanza – Leadership style, self-sacrifice, and team identification. *Social Behavior and Personality*. ISSN 1179-6391. 41:7 (2013) 1171-1178.
- SANCHEZ-CORTES, Dairazalia [et al.] – A nonverbal behavior approach to identify emergent leaders in small groups. *IEEE Transactions on Multimedia*. ISSN: 1520-9210. 14: 3 (2012) 816-832.

- SANTOS, Joaquim; CAETANO, António; JESUÍNO, Jorge Correia – As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. ISSN: 1645-4464. JUL/SET (2008) 22-33.
- SARMENTO, Manuela – *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*. 2ª ed. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, 2008. ISBN 978-989-640-026-2.
- SCHERMULY, Carsten; MEYER, Berolt; DAMMER, Lando – Leader-Member exchange and innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Personnel Psychology*. ISSN: 1866-5888. 12:3 (2013) 132-142.
- SHANG, Huping; YU, Wenxuan – Assessing chinese managerial competencies from different perspectives. *Social Behavior and Personality*. ISSN 1179-6931. 41:9 (2013) 1469-1486.
- SPENCER, Lyle; SPENCER, Signe – *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993. ISBN 0-471-54809-X.
- STEIN, Timothy; GEIS, F; DAMARIN, Fred – Perception of emergent leadership hierarchies in task groups. *Journal of Personality and Social Psychology*. ISSN: 0022-3514. 28: 1 (1973) 77-87.
- STEIN, Timothy – Identifying emergent leaders from verbal and nonverbal communications. *Journal of Personality and Social Psychology*. ISSN: 0022-3514. 32 (1975) 125-135.
- STONER, James A. F. - *Administração*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985. ISBN 85-7054-018-3.
- SYDIAHA, Daniel – Bales' interaction process analysis of personnel selection interviews. *Journal of Applied Psychology*. ISSN 0021-9010. 45:6 (1961) 393-401.
- THORN, Marlene – Leadership in international organizations: Global leadership competencies. *The Psychology-Manager Journal*. ISSN 1088-7156. 15 (2012) 158-163.
- TINDALE, R. Scott [et al.] – Good and bad performance: Same process, different outcomes. *Group Processes & Intergroup Relations*. ISSN: 1368-4302. 15: 5 (2012) 603-618.

- TRAUPMAN, Emily [et al.] – Interpersonal circumplex octant, control, and affiliation scales for the NEO-PI-R. *Personality and Individual Differences*. ISSN: 0191-8869. 47 (2009) 457-463.
- TUCKMAN, Bruce – Developmental sequence in small groups – *Psychological Bulletin*. ISSN 0033-2909. 63: 6 (1965) 384-399.
- TZINER, A; MURPHY, R; CLEVELAND, J. - Relationships between attitudes toward organizations and performance appraisal systems and rating behavior. *International Journal of Selection and Assessment*. ISSN: 1468-2389. 9: 3 (2001) 226-239.
- VAN VUGT, Mark – Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review* . ISSN: 1532-7957. 10: 4 (2006) 354-371.
- VAN VUGT, Mark; HOGAN, Robert; KAISER, Robert – Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*. ISSN: 0003-066X. 63: 3 (2008) 182-196.
- VIEIRA, Belchior - *Liderança militar*. Lisboa: Estado Maior do Exército, Academia Militar, 2002.
- WALTER, Frank [et al.] – Emotion recognition and emergent leadership: Unraveling mediating mechanisms and boundary conditions. *The Leadership Quarterly*. ISSN: 1048-9843. 23 (2012) 977-991.
- YIN, Robert – *Estudo de caso*. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN: 85-7307-852-9.
- ZACCARO, Stephen; GUALTIERI, James; MINIONIS, David – Task cohesion as a facilitator of team decision making under temporal urgency. *Military Psychology*. ISSN 0899-5605. 7: 2 (1995) 77-93.
- ZACCARO, Stephen; RITTMAN, Andrea; MARKS, Michelle – Team leadership. *The Leadership Quarterly*. ISSN: 1048-9843. 12 (2001) 451-483.

Apêndices

Apêndice A: Segundo instrumento de avaliação de liderança

ACADEMIA MILITAR
Mestrado em Liderança - Pessoas e Organizações

Observação da liderança emergente

Data: _____ hora: _____ Tarefa a executar: _____

membros do grupo (nome e género M/F):		1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:			
escala:		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dimensão tarefa	Clara definição do objetivo e dos recursos										
	Planeamento e controlo										
	Gestão do tempo										
Dimensão indivíduo	Iniciativa										
	Inteligência prática										
	Comunicação clara e coerente										
	Ascendência										
Dimensão grupo	Recompensa										
	Resolução de conflitos										
	Responder a perguntas										
	Motivar o grupo										

Legenda da escala:
 1- Completa incapacidade para...
 2- Incapacidade moderada para...
 3- Capacidade média para...
 4- Boa capacidade para...
 5- A mais elevada capacidade para...

Líder emergente (perceção): _____

O avaliador

O preenchimento da grelha de observação deverá ser feita, colocando uma cruz na escala observada para os respetivos itens a avaliar.

Os comportamentos médios (valor 3, na escala), não precisam de ser assinalados.

A escolha do líder emergente é independente da pontuação nos diversos itens. Resulta da perceção do avaliador face ao desempenho global

Descrição dos itens a avaliar

- Definição do objetivo e dos recursos:** apresentar claramente o objetivo a atingir e os recursos disponíveis;
- Planeamento e controlo:** programar as ações necessárias e avaliar permanentemente a sua adequação à realidade;
- Gestão do tempo:** adequar a realização das ações ao tempo disponível.
- Iniciativa:** agir, propondo ou realizando algo;
- Inteligência prática:** construir soluções, analisando a situação e decompondi-a em partes mais simples;
- Comunicação clara e coerente:** transmitir as ideias de forma simples e objetiva
- Ascendência:** destacar-se no seio do grupo, influenciando a tomada de decisão do grupo;
- Recompensa:** reconhecer o desempenho dos membros do grupo;
- Resolução de conflitos:** mediar eventuais divergências entre membros do grupo;
- Responder a perguntas:** acolher sugestões e esclarecer dúvidas;
- Motivar o grupo:** incentivar os elementos do grupo a atingir os objetivos.

Apêndice B: Análise estatística das variáveis independentes

Quadro B.1: Instrumento inicial de avaliação – análise estatística

Var.	n	Mín	Máx	Freq Mín	Freq Máx	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Média	Variância	Desvio Padrão
A	520	2,00	5,00	6	2	3,05	3,50	4,00	3,49	0,37	0,60
B		1,40	5,00	1	1	2,80	3,20	3,67	3,20	0,39	0,62
C		2,00	5,00	6	2	3,00	3,25	3,60	3,29	0,28	0,53
D		1,75	4,67	1	1	2,80	3,20	3,60	3,20	0,29	0,54
E		1,00	5,00	6	1	2,40	3,00	3,20	2,82	0,40	0,64
F		1,25	5,00	2	2	3,17	3,60	4,00	3,55	0,49	0,70
G		1,40	5,00	1	1	3,00	3,40	3,80	3,37	0,37	0,61
H		1,25	5,00	1	1	3,00	3,40	3,80	3,41	0,28	0,53
I		1,60	5,00	1	1	3,20	3,50	3,80	3,48	0,28	0,53
J		1,33	5,00	2	3	3,00	3,40	3,80	3,37	0,43	0,65
K		1,60	4,80	2	3	3,17	3,47	3,80	3,44	0,28	0,53
L		1,50	4,67	2	1	3,00	3,25	3,60	3,23	0,28	0,53
M		1,25	5,00	1	5	3,00	3,64	4,00	3,57	0,45	0,67
N		1,00	4,50	5	3	2,75	3,00	3,40	3,02	0,35	0,59
O		1,25	5,00	1	2	3,20	3,67	4,00	3,59	0,34	0,59
P		1,00	4,80	1	4	3,00	3,40	3,80	3,37	0,48	0,70
Q		1,00	4,60	4	2	2,83	3,17	3,50	3,13	0,34	0,59
R		1,25	4,67	3	1	3,00	3,33	3,67	3,30	0,34	0,58
S		1,00	4,40	1	2	3,00	3,20	3,50	3,17	0,27	0,52
T		1,25	5,00	1	3	3,20	3,60	4,00	3,57	0,35	0,59
U	1,25	4,75	1	1	2,80	3,20	3,60	3,18	0,36	0,60	

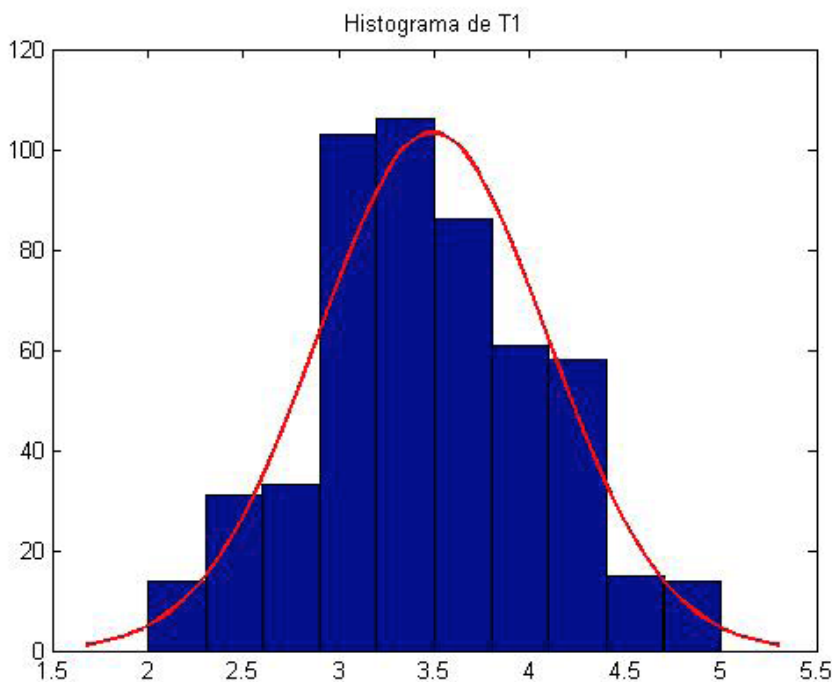


Gráfico B.1: Instrumento inicial de avaliação - variável “Percepção clara da definição do objetivo”

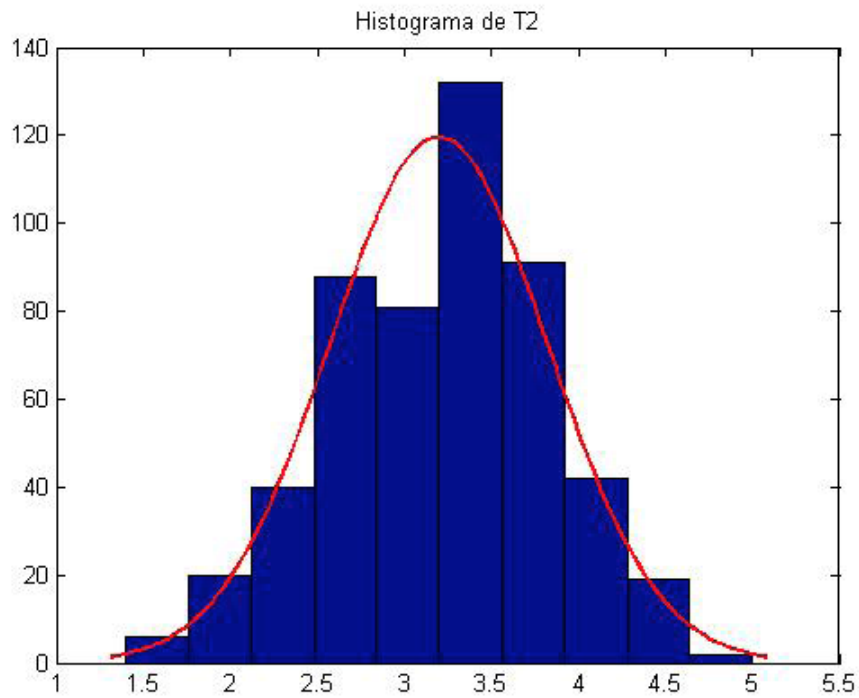


Gráfico B.2: Instrumento inicial de avaliação - variável “Avaliação dos recursos”

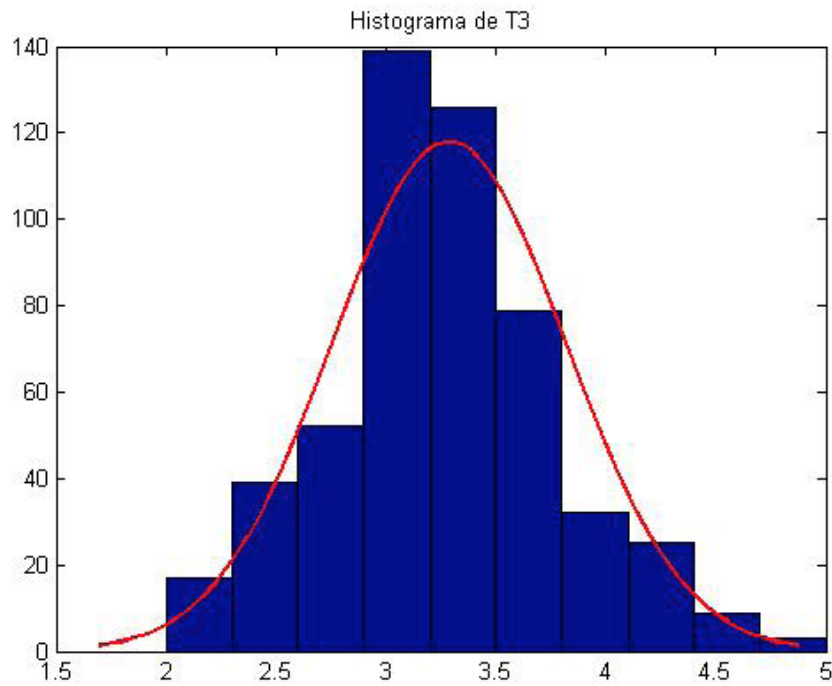


Gráfico B.3: Instrumento inicial de avaliação - variável “Planeamento”

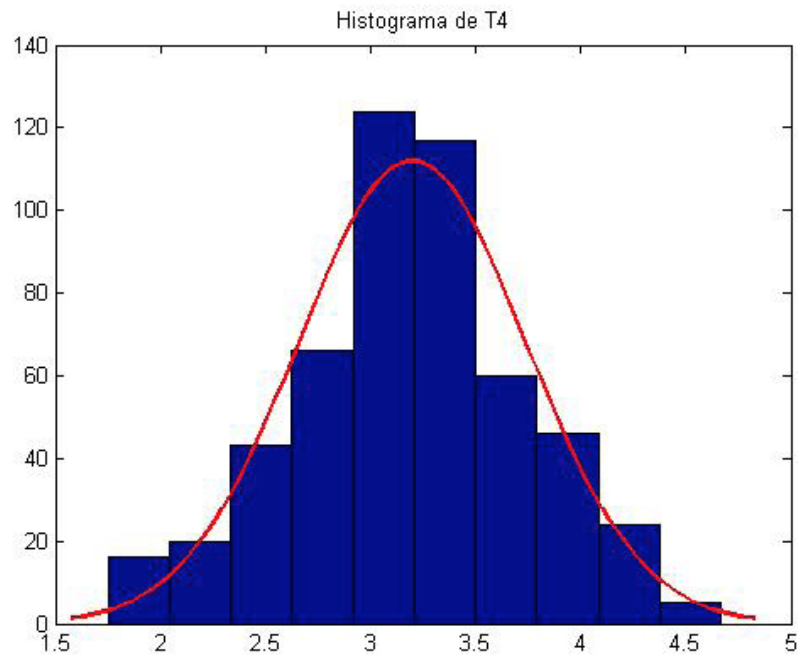


Gráfico B.4: Instrumento inicial de avaliação - variável “Controlo da situação”

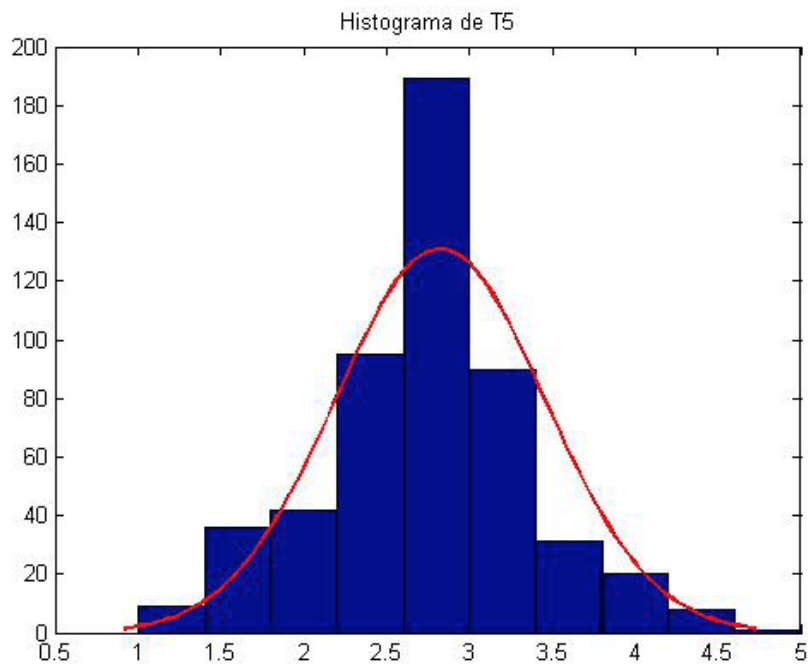


Gráfico B.5: Instrumento inicial de avaliação - variável “Gestão do tempo”

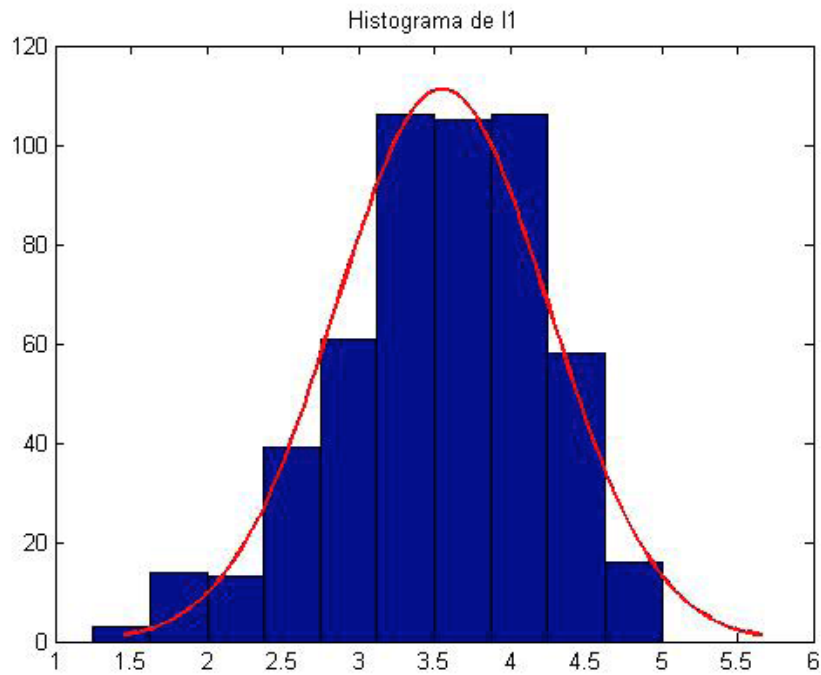


Gráfico B.6: Instrumento inicial de avaliação - variável “Teve iniciativa”

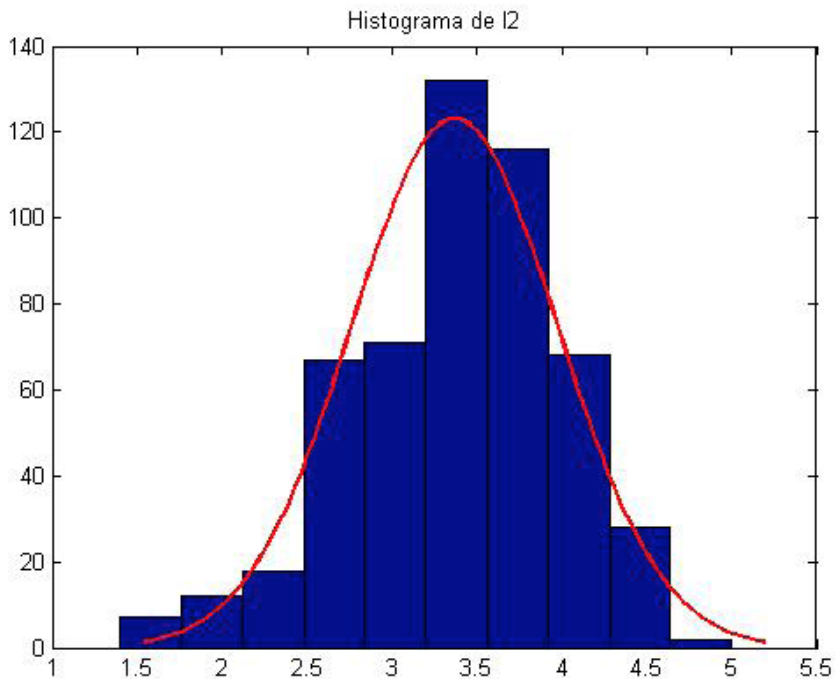


Gráfico B.7: Instrumento inicial de avaliação - variável “Inteligência prática”

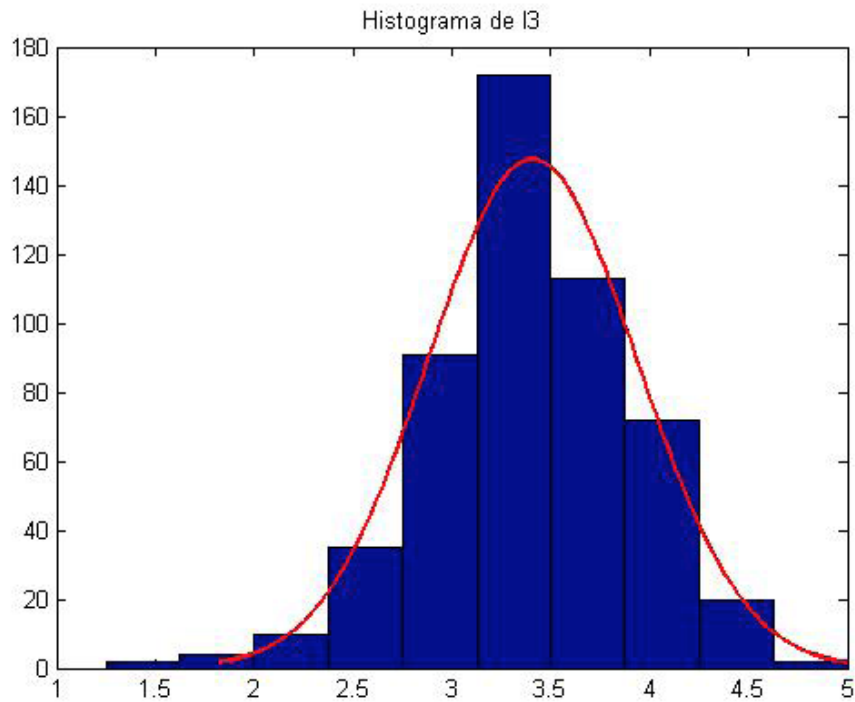


Gráfico B.8: Instrumento inicial de avaliação - variável “Comunicou de forma clara e coerente”

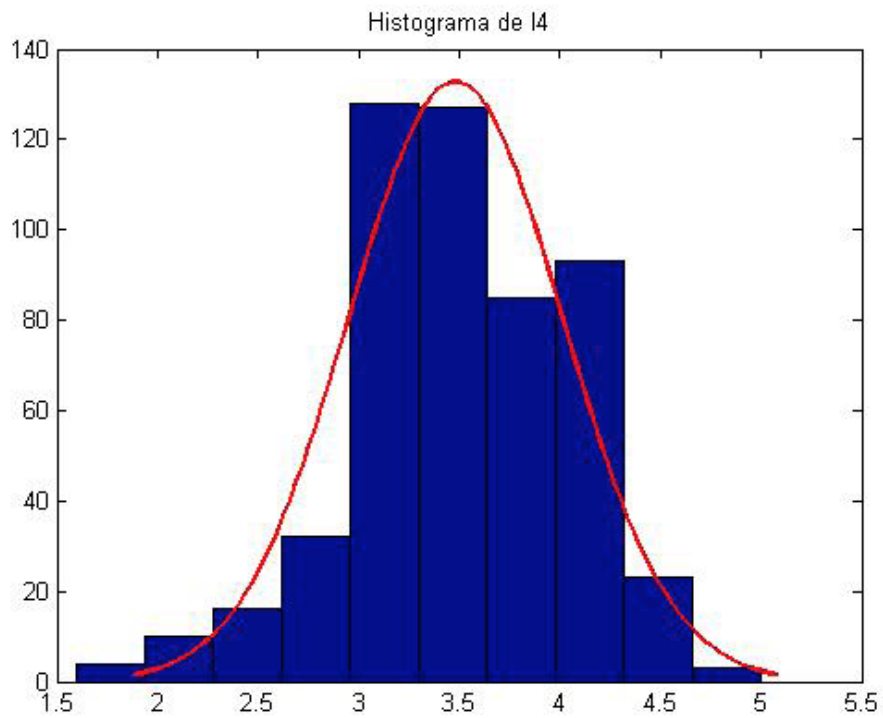


Gráfico B.9: Instrumento inicial de avaliação - variável “Teve autocontrole”

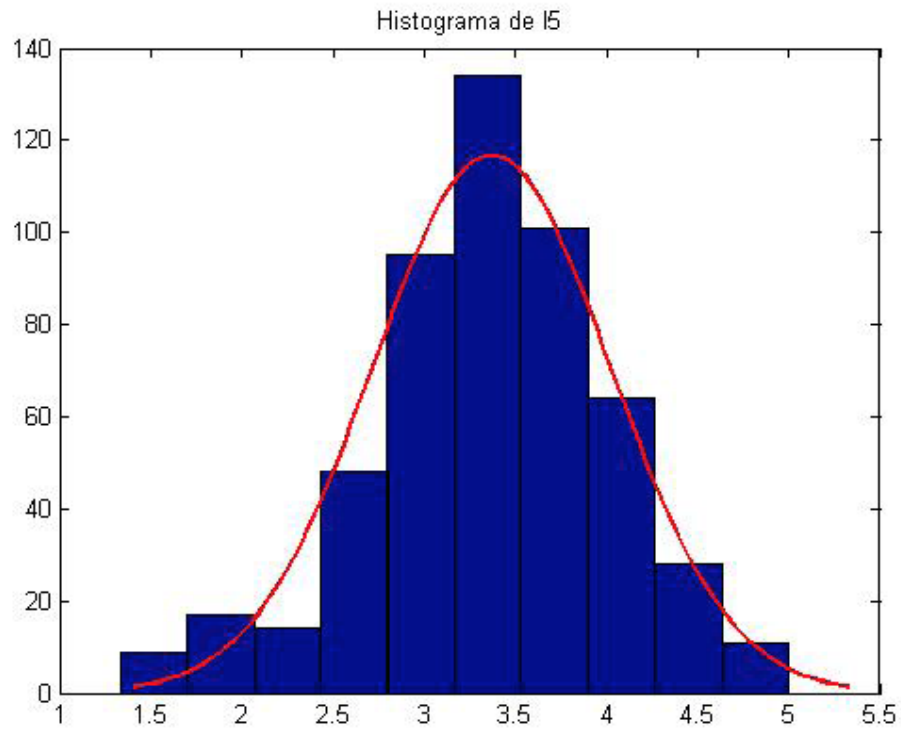


Gráfico B.10: Instrumento inicial de avaliação - variável “Teve ascendência - autoconfiança”

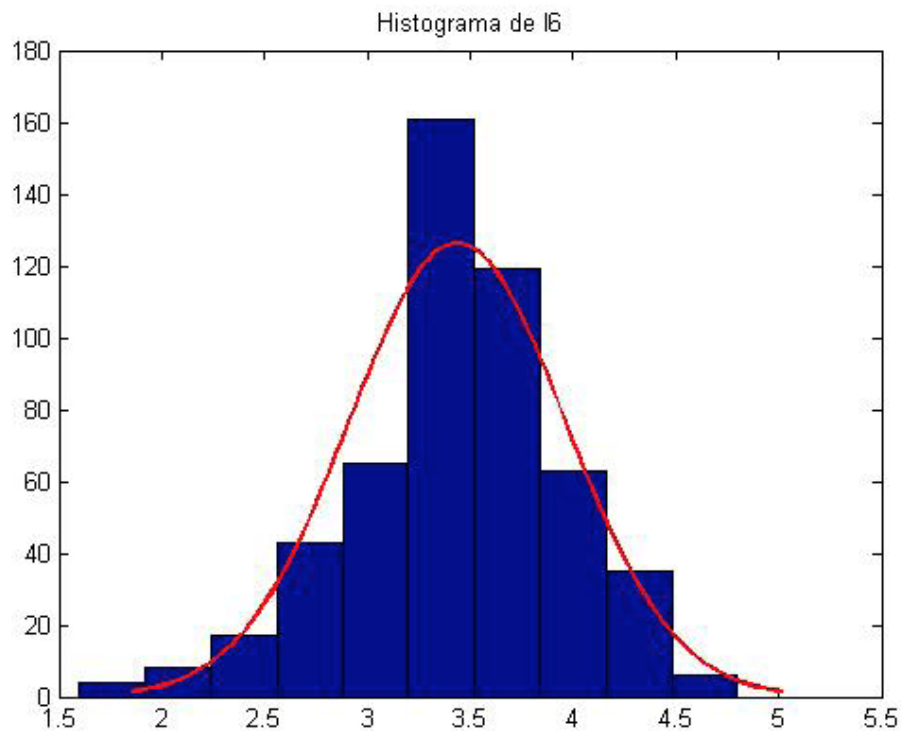


Gráfico B.11: Instrumento inicial de avaliação - variável “Teve sentido de responsabilidade”

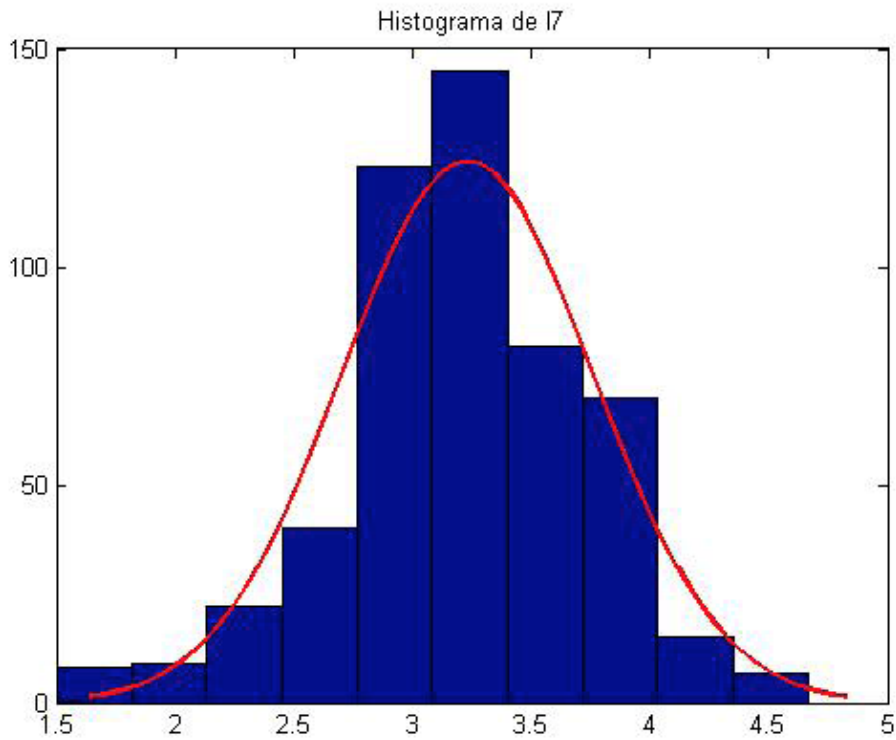


Gráfico B.12: Instrumento inicial de avaliação - variável "Respondeu a perguntas"

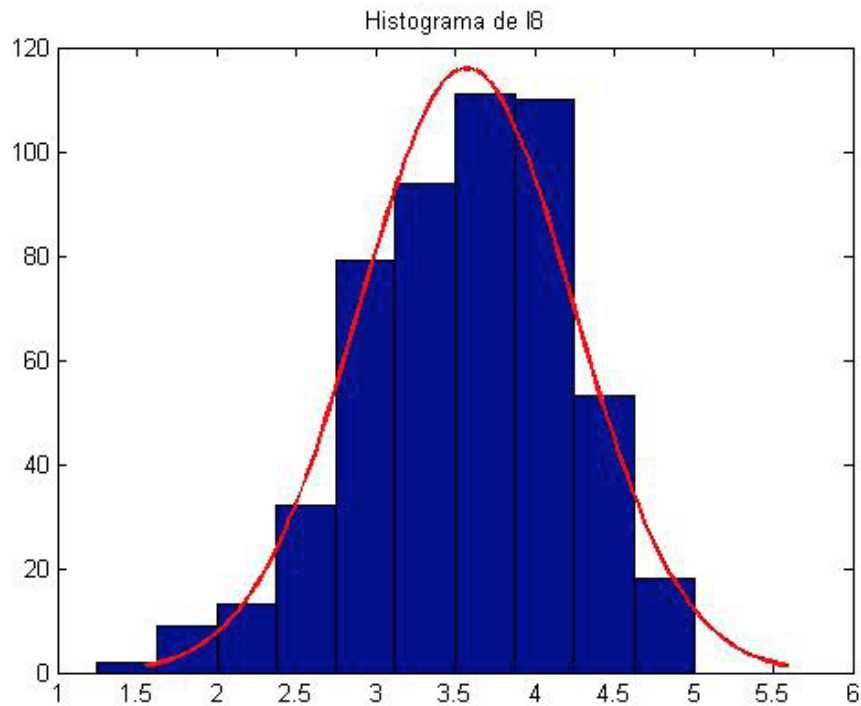


Gráfico B.13: Instrumento inicial de avaliação - variável "Foi pró-ativo na sua participação"

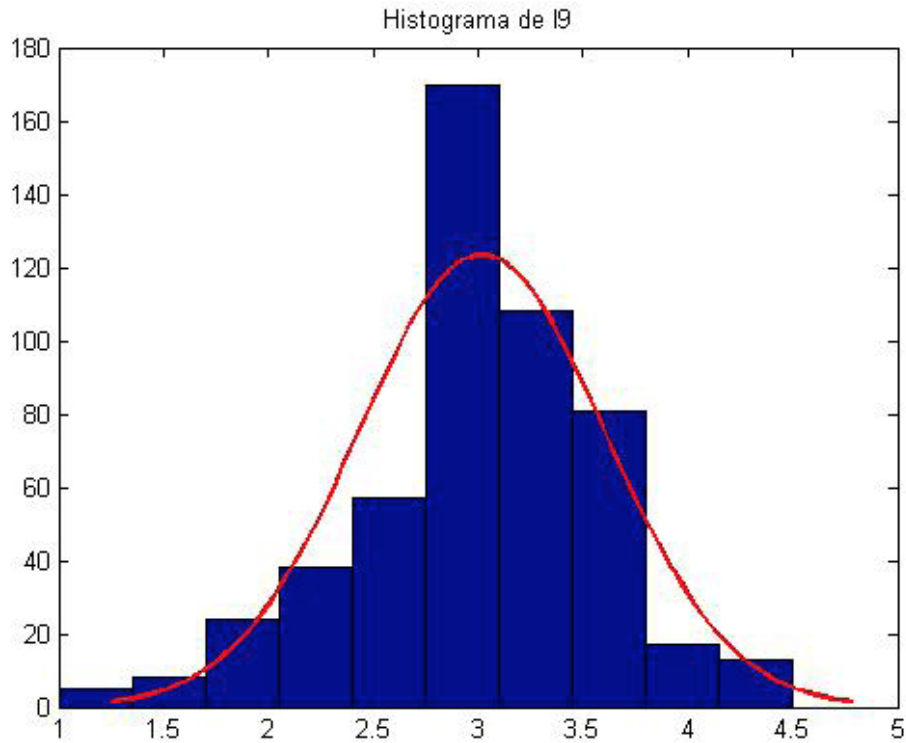


Gráfico B.14: Instrumento inicial de avaliação - variável “Reconhecimento do desempenho - recompensa”

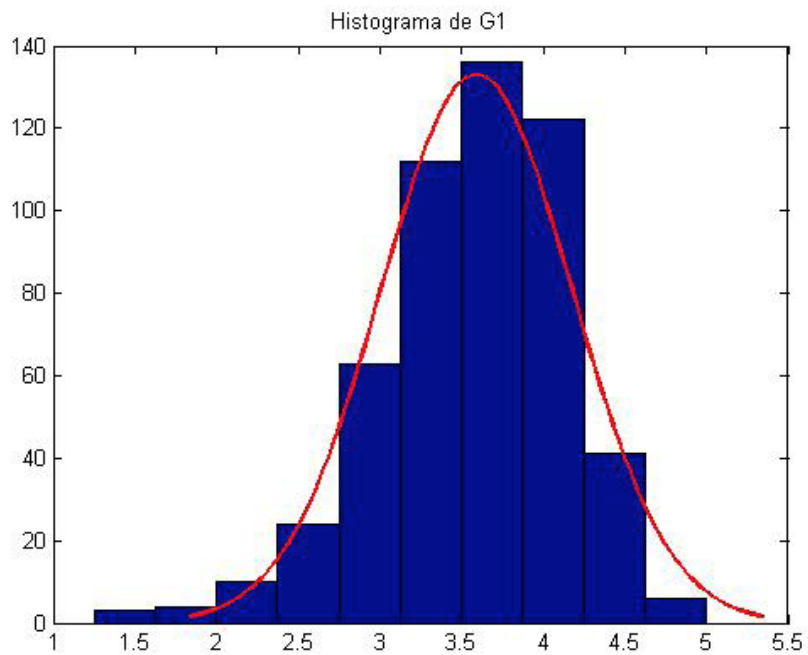


Gráfico B.15: Instrumento inicial de avaliação - variável “Teve sociabilidade - integração”

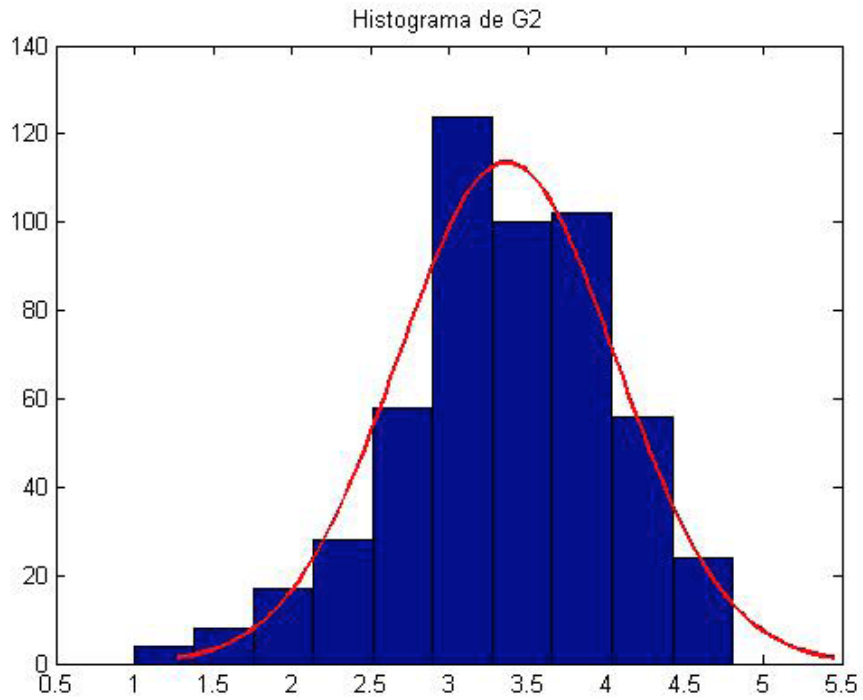


Gráfico B.16: Instrumento inicial de avaliação - variável “Teve capacidade de influenciar o grupo”

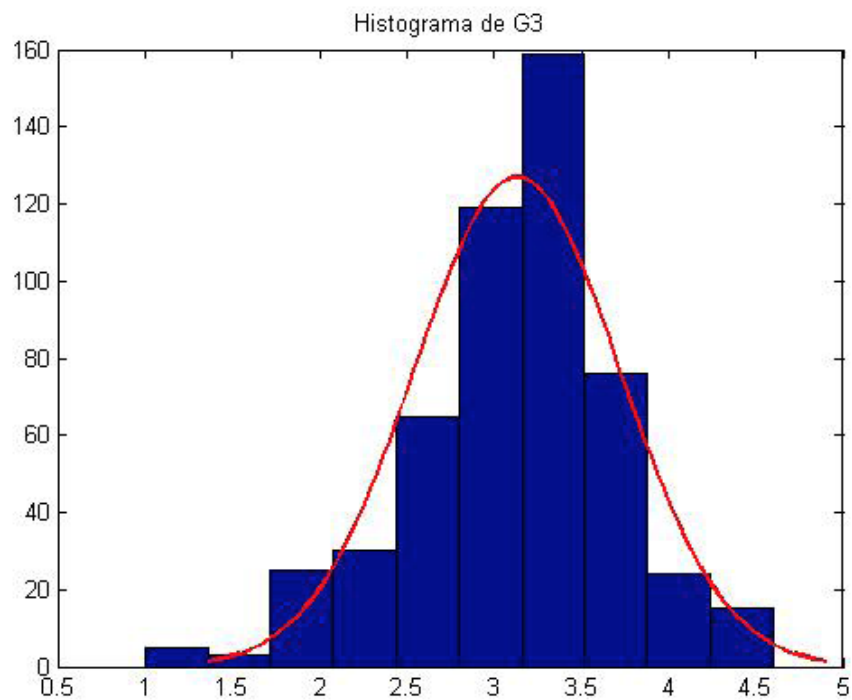


Gráfico B.17: Instrumento inicial de avaliação - variável “Teve capacidade de resolver conflitos”

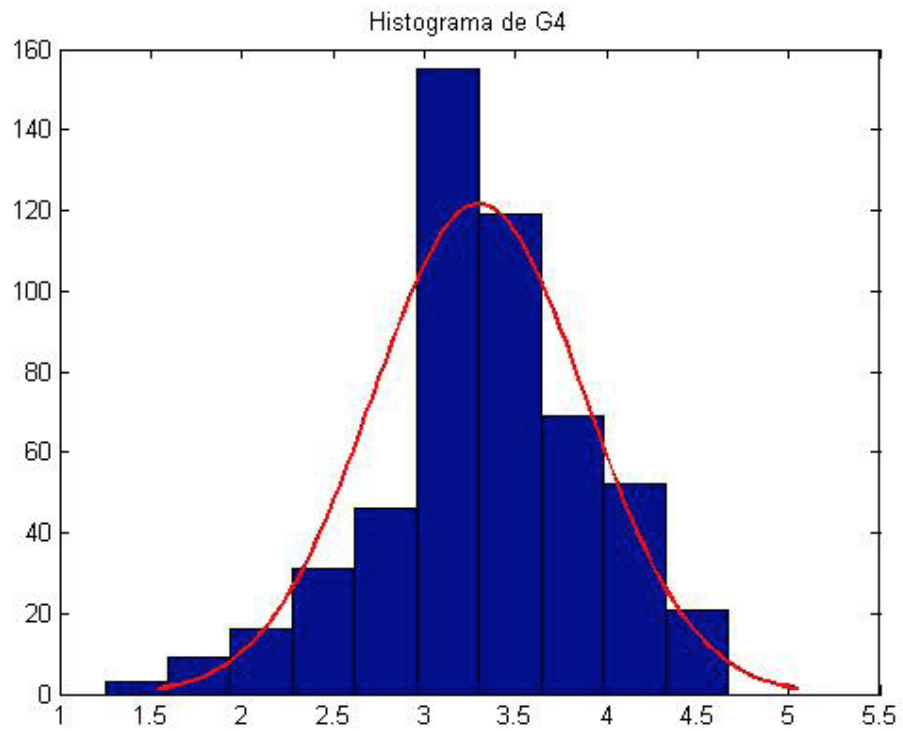


Gráfico B.18: Instrumento inicial de avaliação - variável “Incentivou a iniciativa do grupo”

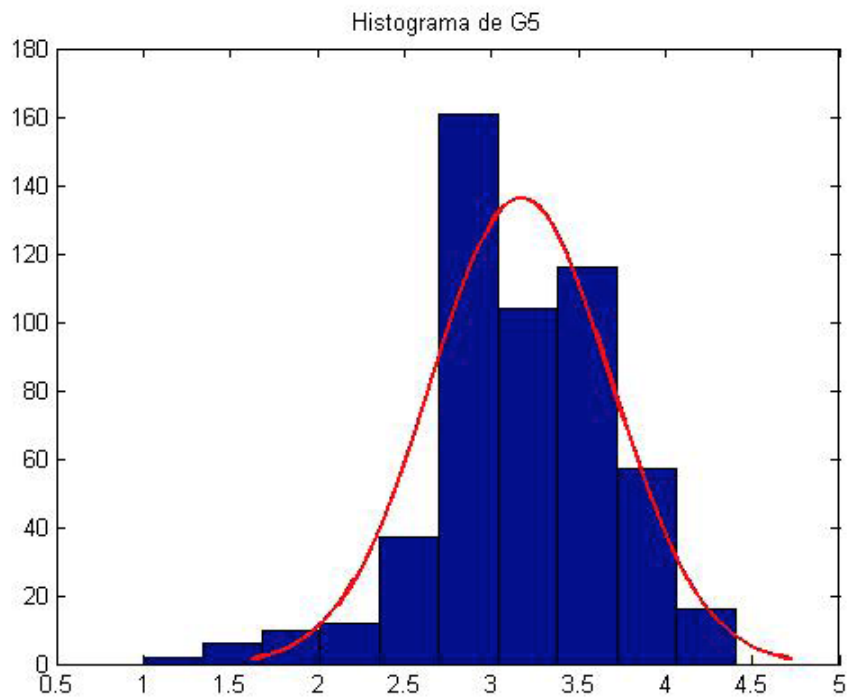


Gráfico B.19: Instrumento inicial de avaliação - variável “Respondeu a perguntas do grupo”

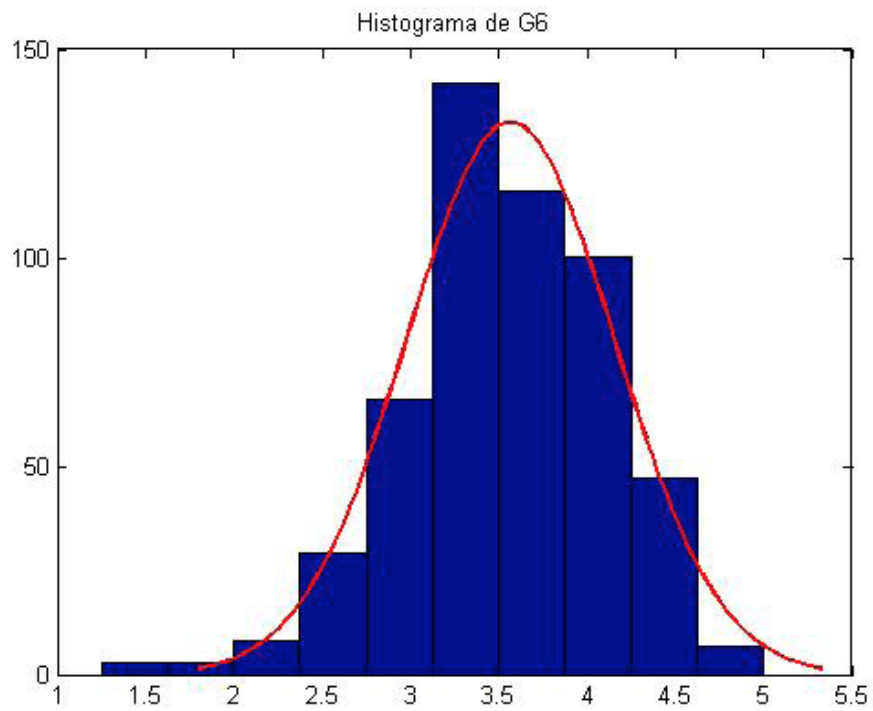


Gráfico B.20: Instrumento inicial de avaliação - variável “Colaboração com ideias para o grupo”

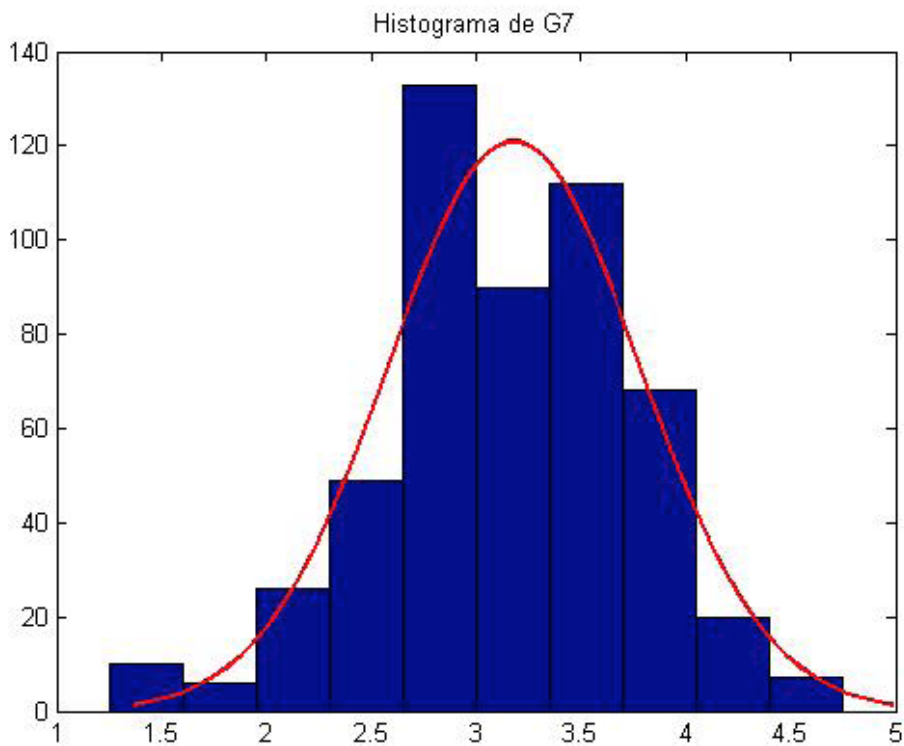


Gráfico B.21: Instrumento inicial de avaliação - variável “Motivou o grupo”

Quadro B.2: Segundo instrumento de avaliação – análise estatística

Var.	n	Mín	Máx	Freq Mín	Freq Máx	1° Quartil	Mediana	3° Quartil	Média	Variância	Desvio Padrão
1	247	1,00	5,00	3	4	3,00	3,00	3,00	3,04	0,36	0,61
2			5,00	3	9	2,50	3,00	3,50	3,16	0,48	0,70
3			5,00	4	4	3,00	3,00	3,00	2,85	0,34	0,59
4			5,00	8	17	3,00	3,00	4,00	3,32	0,76	0,87
5			5,00	3	11	3,00	3,00	4,00	3,29	0,53	0,73
6			5,00	3	7	3,00	3,00	4,00	3,28	0,44	0,66
7			5,00	8	12	3,00	3,00	3,50	3,13	0,60	0,78
8			5,00	8	1	3,00	3,00	3,00	2,90	0,25	0,50
9			4,00	3	17	3,00	3,00	3,00	2,98	0,20	0,44
10			5,00	4	4	3,00	3,00	3,00	3,02	0,30	0,55
11			5,00	10	2	3,00	3,00	3,00	2,95	0,37	0,61

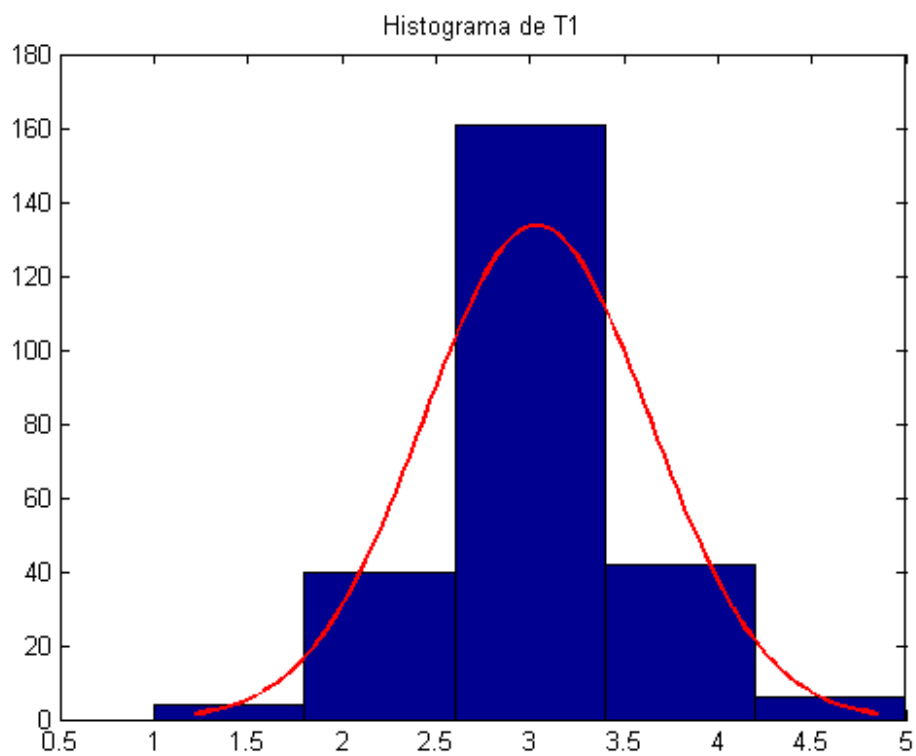


Gráfico B.22: Segundo instrumento de avaliação - variável “Clara definição do objetivo e recursos”

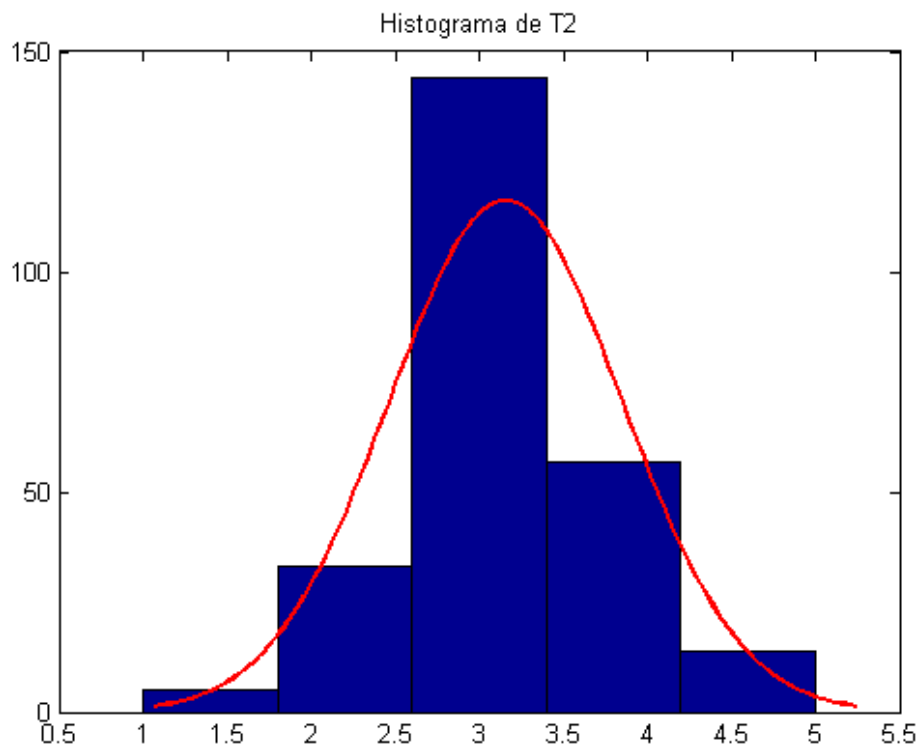


Gráfico B.23: Segundo instrumento de avaliação - variável “Planeamento e controlo”

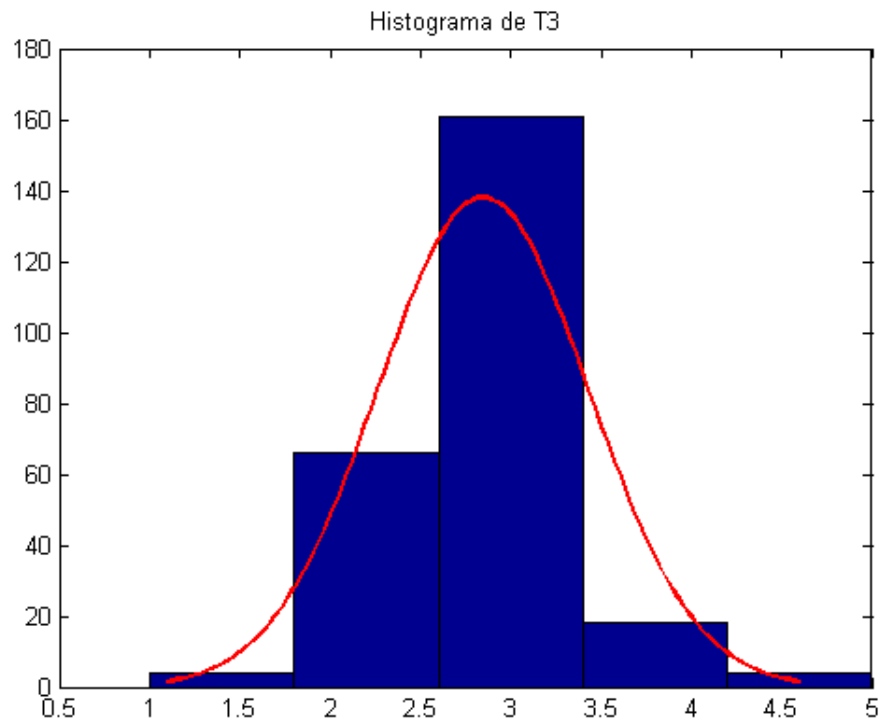


Gráfico B.24: Segundo instrumento de avaliação - variável “Gestão do tempo”

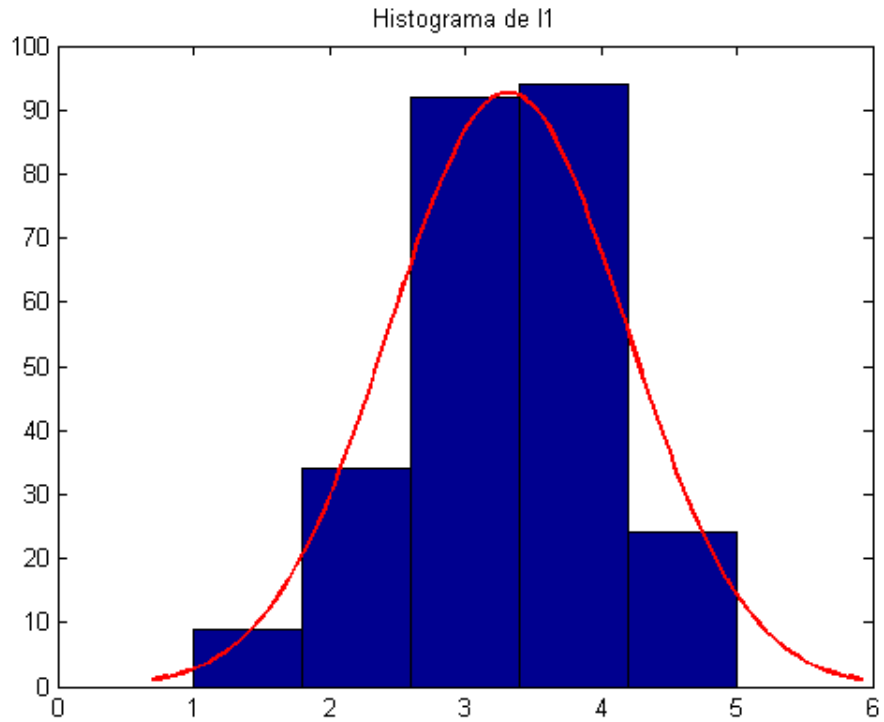


Gráfico B.25: Segundo instrumento de avaliação - variável “Iniciativa”

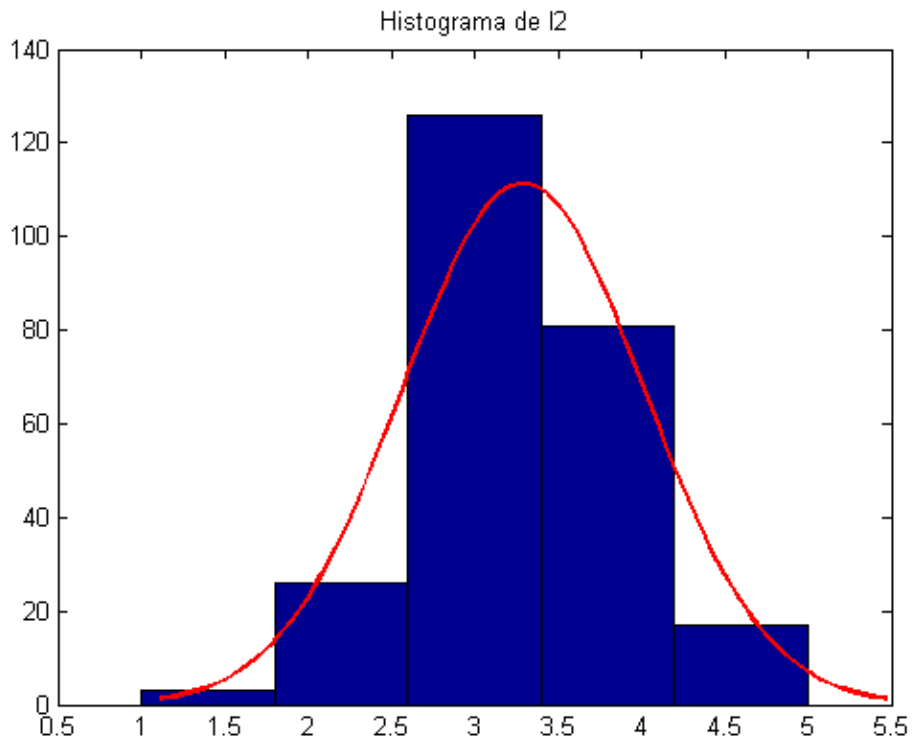


Gráfico B.26: Segundo instrumento de avaliação - variável “Inteligência prática”

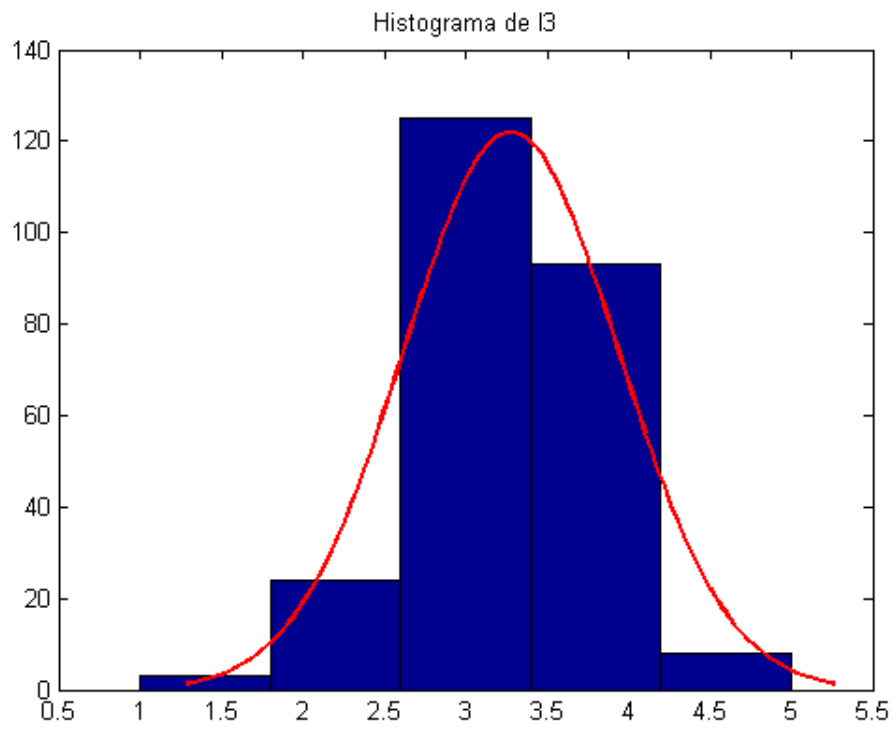


Gráfico B.27: Segundo instrumento de avaliação - variável “Comunicação clara e coerente”

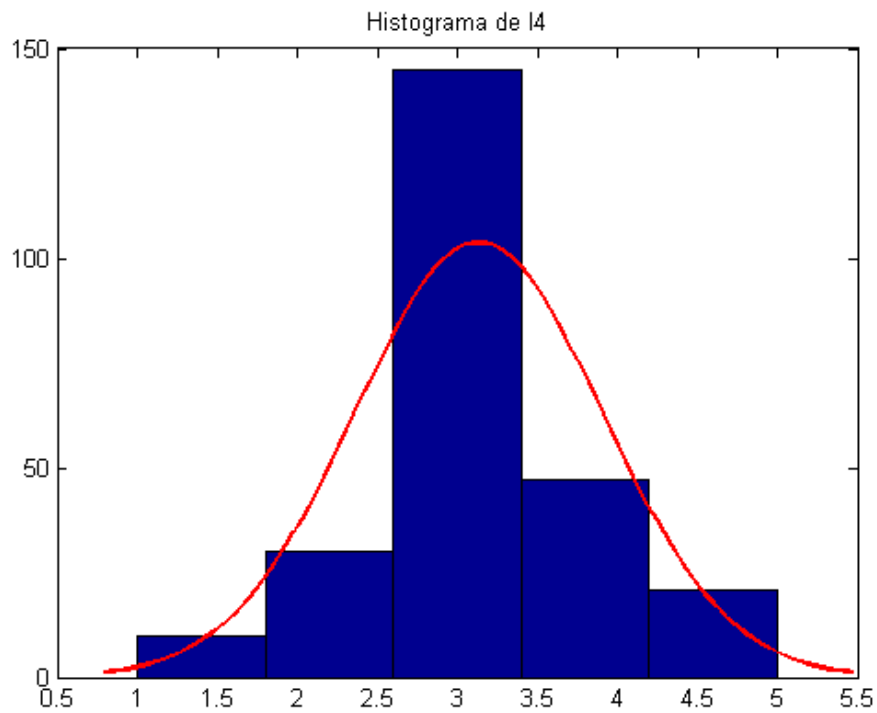


Gráfico B.28: Segundo instrumento de avaliação - variável “Ascendência”

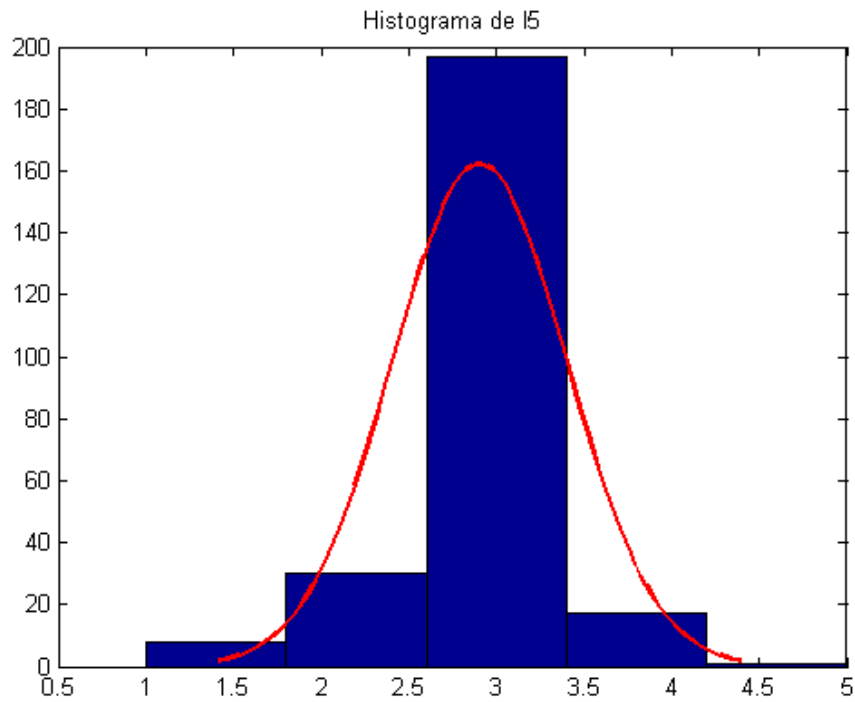


Gráfico B.29: Segundo instrumento de avaliação - variável “Recompensa”

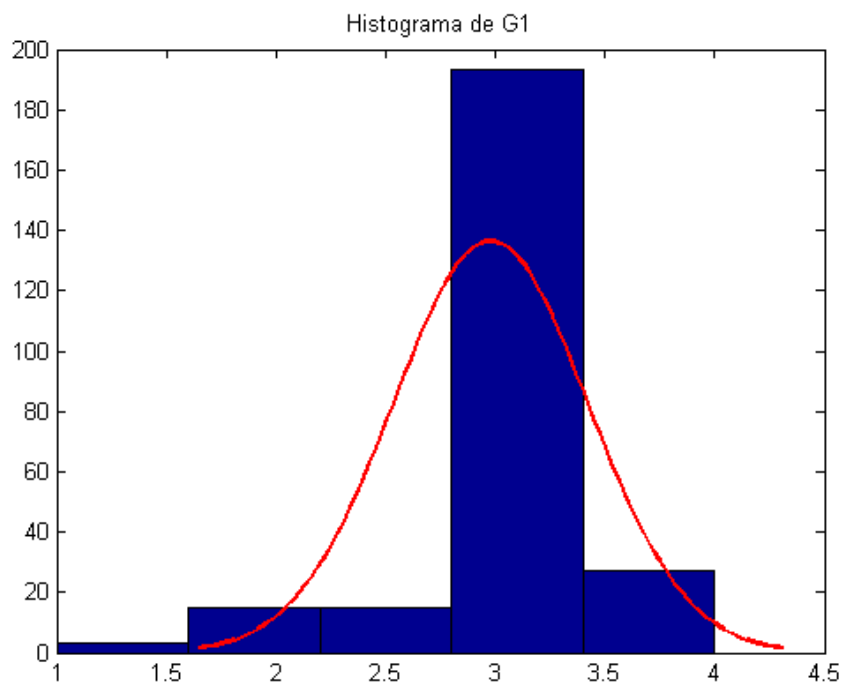


Gráfico B.30: Segundo instrumento de avaliação - variável “Resolução de conflitos”

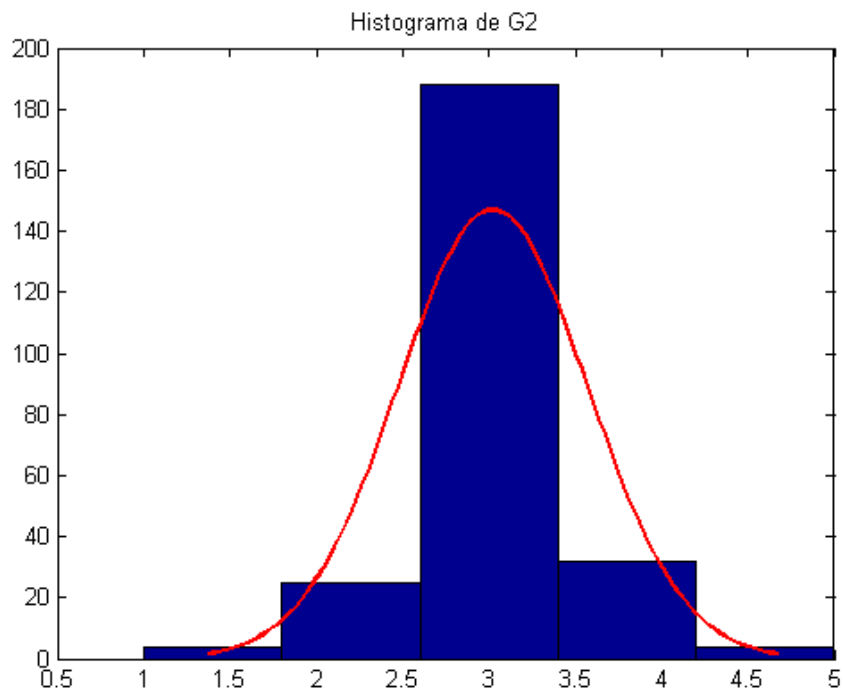


Gráfico B.31: Segundo instrumento de avaliação - variável “Respondeu a perguntas”

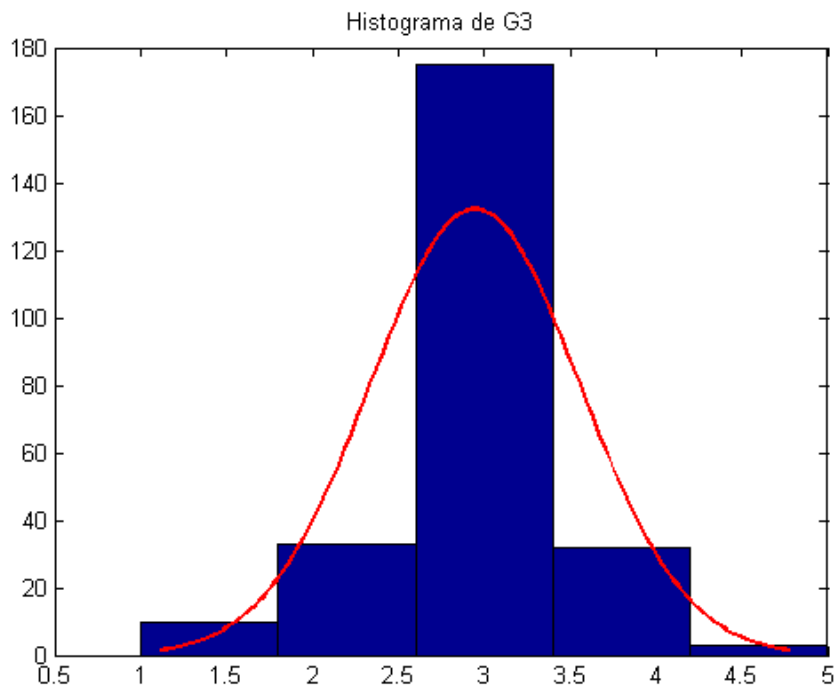


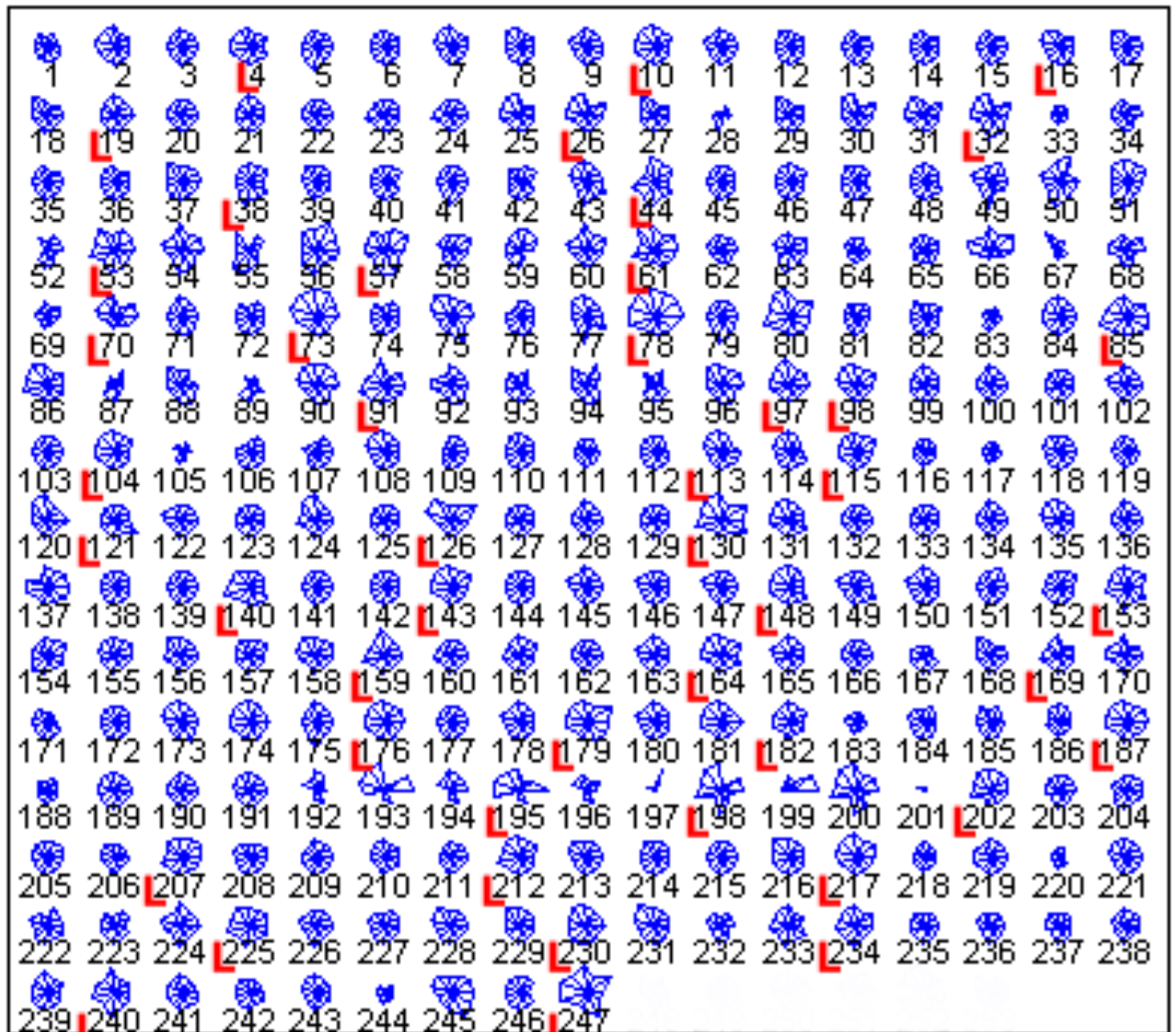
Gráfico B.32: Segundo instrumento de avaliação - variável “Motivou o grupo”

Apêndice C: Análise de similaridade das variáveis

Quadro C1: Instrumento inicial de avaliação – índice de similaridade das variáveis

Classe	1	2	3	4	5	6
Objetos	4	1	8	2	5	1
Soma dos pesos	4	1	8	2	5	1
Variância dentro da classe	76,72	0,00	67,06	57,62	62,86	0,00
Distância mínima ao centróide	7,03	0,00	6,90	5,37	6,57	0,00
Distância média ao centróide	7,55	0,00	7,64	5,37	7,08	0,00
Distância máxima ao centróide	8,79	0,00	8,52	5,37	7,45	0,00
	A	E	F	I	L	N
	B		G	K	Q	
	C		H		R	
	D		J		S	
			M		U	
			O			
			P			
			T			

Apêndice D: Análise individual da distribuição das avaliações



Os indivíduos que emergiram como líderes nos respectivos grupos, estão antecidos de uma referência a cor vermelha.

Anexos

Anexo A: Modelos genéricos de competências de Spencer e Spencer

Quadro AA.1: Spencer e Spencer - modelo genérico de competências para técnicos e profissionais

Peso	Competência
*****	Orientação para a realização
*****	Impacto e influência
****	Pensamento concetual Pensamento analítico Iniciativa
***	Autoconfiança Compreensão interpessoal
**	Preocupação com a ordem Procura de informação Cooperação e trabalho de equipa Perícia
*	Orientação para o cliente

Fonte: adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 163)

Quadro AA.2: Spencer e Spencer - modelo genérico de competências para vendedores

Peso	Competência
*****	Impacto e influência
****	Orientação para a realização Iniciativa
***	Compreensão interpessoal Orientação para o cliente Autoconfiança
**	Construção de relacionamentos Pensamento analítico Pensamento concetual Procura de informação Consciência organizacional
(base)	Perícia técnica

Fonte: adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 173)

Quadro AA.3: Spencer e Spencer - modelo genérico de competências para trabalhadores na área da ajuda humanitária

Peso	Competência
*****	Impacto e influência Desenvolvimento dos outros
****	Compreensão interpessoal
***	Autoconfiança Autocontrolo Perícia profissional Orientação para o cliente Cooperação e trabalho de equipa Pensamento analítico Outras competências de eficácia pessoal
**	Pensamento concetual Iniciativa Flexibilidade Direção/assertividade

Fonte: adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 187)

Quadro AA.4: Spencer e Spencer - modelo genérico de competências para gestores

Peso	Competência
*****	Impacto e influência Orientação para a realização
****	Cooperação e trabalho de equipa Pensamento analítico Iniciativa
***	Desenvolver outros
**	Autoconfiança Direção/assertividade Procura de informação Liderança de equipa Pensamento concetual
(base)	Consciência organizacional e construção de relacionamentos; conhecimento especializado/de perícia.

Fonte: adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 201)

Quadro AA.5: Spencer e Spencer - modelo genérico de competências para empreendedores

Competência
I- Realização 1. Iniciativa 2. Ver e agir sobre as oportunidades 3. Persistência 4. Procura de informação 5. Preocupação com o trabalho de elevada qualidade 6. Compromisso com o contrato de trabalho 7. Orientação para a eficiência
II- Pensamento e resolução de problemas 8. Planeamento sistemático 9. Resolução de problemas
III- Maturidade pessoal 10. Autoconfiança 11. Perito 12. Reconhecer as próprias limitações
IV- Influência 13. Persuasão 14. Uso de estratégias de influência
V- Direção e controlo 15. Assertividade 16. Monitorização
VI- Orientação para os outros 17. Credibilidade, integridade e sinceridade 18. Preocupação com o bem estar do subordinado 19. Reconhecer a importância de relacionamentos de negócios 20. Providenciar treino aos subordinados

Fonte: adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 222-224)

Anexo B: Competências de liderança de Rouco

Quadro BB.1: Competências de Liderança de Rouco

Competência	Descrição
Abertura à experiência	Aceitar e adotar novas formas para executar o trabalho.
Abertura à multiculturalidade	Trabalhar em equipas multi e inter culturais, respeitando crenças, valores e tradições culturais dos outros.
Aptidão técnica e profissional	Atualizar e manter capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho exigido.
Assumir riscos	Procurar permanentemente diferentes formas de cumprimento da missão, que contribuam para o aumento da eficácia e eficiência da organização, calculando os riscos e tendo consequências negativas associadas a esses mesmos riscos.
Autoconfiança	Confiar nas suas capacidades para agir, escolher as soluções e realizar as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas mais difíceis, stressantes ou nas que não detém toda a informação necessária.
Autocontrolo	Controlar as emoções quando confrontado com a oposição/hostilidade dos outros ou quando trabalha sob condições de esforço; conseguir transmitir calma e confiança aos seus subordinados.
Autoestima	Ter um conceito positivo seu e um sentimento de que é uma pessoa cujo valor é reconhecido pelos outros.
Avaliador organizacional	Visualizar o ambiente externo e interno à escala real, e estudar a informação referente aos recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos de longo prazo ou associados à visão da organização.
Capacidade de resolver problemas	Identificar problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando as causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.
Carisma	Despertar um sentimento de referencia, que espelhe os valores, crenças e culturas que vai ao encontro das expectativas dos outros, ficando nas suas memórias como exemplos a seguir.
Coesão e trabalho de equipa	Criar e desenvolver nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertence e à obtenção dos seus objetivos estratégicos.
Comando e direção	Definir objetivos, recolhendo e analisando a informação necessária para apresentar propostas ou implementar soluções de forma a melhorar a eficiência e eficácia organizacional.

Competência	Descrição
Compromisso	Mostrar profunda dedicação à organização e materializar os objetivos organizacionais com padrões de elevada exigência, e procurar permanentemente, melhorar os seus desempenhos e dos outros.
Comunicação	Comunicar com facilidade, de forma oral e escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade; ter um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.
Comunicação agressiva	Ser expressivo e autoafirmativo e procurar alcançar o que pretende, negando aos outros o controlo dos seus resultados.
Comunicação assertiva	Defender os seus direitos e exprimir pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais.
Conhecedor da cultura militar	Ter conhecimentos militares excecionais em quantidade e qualidade, que permitem um vasto leque de soluções perante diferentes problemas e com reflexos muito positivos no grau de eficácia alcançado no cumprimento da missão, sendo reconhecido a nível interno e externo.
Consciência organizacional	Ser consciente das linhas de orientação estabelecidas pelo Estado, no âmbito militar e civil, interna e externamente.
Consideração	Criar no ambiente de trabalho um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhecê-los, a perceber as necessidades e a preocupar-se com as suas expetativas.
Coragem	Lutar para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executa ações absolutamente necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos, manter comportamentos eticamente aceitáveis.
Determinação e perseverança	Lutar arduamente pela consecução dos objetivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos, intelectuais, de qualquer espécie.
Difundir informação	Difundir aos outros informação relevante sobre as decisões, planos e atividades com repercussão, quer no desempenho, quer no envolvimento.
Eficaz em interações e ambientes complexos	Decidir, apresentar e operacionalizar eficazmente as melhores soluções perante situações complexas e inopinadas da organização ao nível macro ou estratégico.
Empatia	Escutar de forma atenta, aberta e interessada, e compreender os pensamentos, sentimentos e interesse dos outros.
Flexibilidade e adaptabilidade	Adaptar-se eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independente do grupo que lidera, e pensar antecipadamente no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade (sociedade) lhe reserva.

Competência	Descrição
Gestor de conflitos e negociação	Incentivar e facilitar, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas.
Gestor de mudança	Reconhecer e defender convincentemente as novas oportunidades, procurando, através a criatividade formas inovadoras para mudar, crescer e melhorar os padrões organizacionais mesmo face a forte oposição, desafiando o <i>status quo</i> .
Humor	Apresentar-se frequentemente com boa disposição, procurando os momentos adequados para rir e fazer rir os que o envolvem.
Influência/coação	Constrangir mediante pressão, coerção ou compulsão os outros para aderirem à sua iniciativa ou solução.
Influência/persuasão	Prevaler sobre uma pessoa ou grupo, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que o apoiem nas iniciativas, ideias ou soluções.
Influência/referência	Promover em si e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.
Iniciativa e autonomia	Na ausência de ordens, ser capaz de iniciar e desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos estratégicos da organização.
Integridade	Ser reto e íntegro, pautando as suas ações pelos princípios ético-morais vigentes na sociedade civil em geral e na organização militar em particular.
Inteligência social	Interpretar corretamente as diferentes exigências sociais e responder, de forma apropriada, em função do horizonte contextual em que as mesmas vão sendo colocadas.
Julgar e decidir eficazmente com ética	Optar pela solução mais eficaz para o cumprimento da missão, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos da organização.
Lealdade	Ter fidelidade aos valores organizacionais, assumir e cumprir os compromissos para com os superiores e pares, sobretudo, em prol dos legítimos interesses dos seus subordinados e da organização.
Liderança diretiva	Tomar as decisões sozinho e atribuir tarefas e objetivos sem ouvir os seus superiores, pares ou subordinados.
Liderança participativa	Aconselhar-se com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.
Liderança por delegação	Delegar confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confiar apropriadamente nos outros para executar as tarefas e fornecer a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos seus subordinados.
Networking	Socializar informalmente e procurar desenvolver contactos com pessoas, cujo papel no meio envolvente pode contribuir para alcançar desempenhos extraordinários que persegue.

Competência	Descrição
Otimismo e entusiasmo	Enfrentar estoicamente os impactos adversos e transformar as ameaças em novas oportunidades, transmitindo, aos seus subordinados, o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação, que o cumprimento da missão acarreta.
Orientação para as tarefas	Fixar-se, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.
Orientação para as relações humanas	Reconhecer e diagnosticar as necessidades, aspirações dos seus subordinados e procurar conciliá-los com os objetivos da organização.
Pensamento estratégico	Ter capacidade intelectual para trabalhar em múltiplas dimensões concetuais, simples ou complexas, independentemente dos contextos onde estão inseridos.
Promoção do desenvolvimento	Formar e treinar os seus subordinados fornecendo a informação adequada, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obter desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.
Raciocínio analítico	Compreender a multiplicidade de situações que se depara, através da capacidade de as analisar (separando-as em partes simples) e sintetizar (resumindo-as num todo articulado), avaliando cada um desses passos, de forma lógica e sistemática.
Raciocínio crítico	Identificar os problemas de fundo e seus pontos-chave, analisando-os sob vários prismas, e apresentar as melhores soluções para os resolver.
Reconhecimento, <i>feedback</i> positivos e valorização	Avaliar, reconhecer e valorizar o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos seus subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.
Relações interpessoais	Relacionar-se de forma eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.
Resiliência	Recuperar prontamente de descompensações emocionais, resultantes de experiências difíceis, dolorosas, traumatizantes ou altamente stressantes.
Tomar decisões	Identificar os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam.
Transparência	Ser franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato o comportamento pouco ético dos outros.
Visão	Manifestar de forma clara e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolver os outros nesta visão de aspiração partilhada.

Fonte: adaptado de Rouco (2012, p. 392-410)

Anexo C: Instrumento inicial de avaliação de liderança

ACADEMIA MILITAR
CURSO DE LIDERANÇA

REGISTO DE COMPORTAMENTOS (EFICAZES / INEFICAZES)

Data: _____ Grupo: _____	Tarefa a executar: _____
Avaliador: _____	Líder: _____

A avaliação é realizada mediante o desempenho percebido, tendo em atenção a escala abaixo.

Modo de preenchimento: Colocar uma cruz na escala observada para os respectivos itens a avaliar.

Factores que afectam o exercício - relativamente:

Líder emergente - nomes dos intervenientes	1	2	3	4	5
À TAREFA	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1. Percepção clara da definição dos objetivos					
2. Avaliação dos recursos					
3. Planeamento					
4. Controlo da situação					
5. Gestão do tempo					
AO INDIVÍDUO	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Teve iniciativa					
7. Inteligência prática					
8. Comunicou de forma clara e coerente					
9. Teve autocontrolo					
10. Teve ascendência - autoconfiança					
11. Teve sentido de responsabilidade					
12. Respondeu a perguntas					
13. Foi pró-activo na sua participação					
14. Reconhecimento ao desempenho - recompensa					
AO GRUPO	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Teve socialbilidade - integração					
16. Teve capacidade de influenciar o grupo					
17. Teve capacidade de resolver os conflitos					
18. Incentivou a iniciativa do grupo					
19. Respondeu a perguntas do grupo					
20. Colaboração com ideias para o grupo					
21. Motivou o grupo					
Somatório final					

Escala - explicação

1-	Completa incapacidade para...
2-	Incapacidade moderada para...
3-	Capacidade média para...
4-	Boa capacidade para...
5-	A mais elevada capacidade para...

Exemplos: Relativamente à ascendência 1 se: observar que o líder teve completa incapacidade para se fazer ouvir, ou para que os outros aceitem as suas propostas ou intervenções.

Relativamente à comunicação 4 se: observar que o líder teve boa capacidade para expressar as suas ideias.