

Resumo

O presente estudo testa um modelo de liderança de equipas, com o intuito de contribuir para colmatar as limitações das teorias de liderança gerais. O modelo em estudo centra-se no papel da liderança na eficácia do trabalho em equipa numa lógica de modelos input-processos-output de desempenho, cujos estudos empíricos são em número reduzido. Para além do contributo empírico, introduziu-se o contexto onde as equipas operam, neste caso as equipas das CPCJ (Comissões de Protecção das Crianças e Jovens) que intervêm na protecção das crianças e jovens em risco, o qual foi também considerado para formular o modelo. As hipóteses colocadas foram que a reflexividade está relacionada positivamente com o desempenho da equipa, e que a liderança é mediadora desta relação. Os participantes consistiram em 126 equipas das CPCJ em modalidade restrita. Para medir as variáveis deste estudo correlacional, foram utilizadas escalas adaptadas de Wageman, Hackman, & Lehrman (2005) para a liderança, de West (1994) para a reflexividade e de Passos & Caetano (2005) para o desempenho. Os resultados forneceram suporte para as hipóteses nos três tipos de desempenho encontrados, confirmando a proposta para um novo modelo de liderança de equipas. As implicações teóricas e práticas e as limitações e sugestões de estudos futuros são também descritas.

Palavras-chave: liderança de equipas, reflexividade, desempenho, CPCJ.

Abstract

The current study proposes a model of team leadership, in order to contribute to bridge the limitations of leadership general theories. The studied model focus on leadership role in teamwork effectiveness based on input-processes-output performance models, which lacks empirical study. Beyond the empirical contribution, this study introduces the context where teams operate, in this case, CPCJ (Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em Risco) who intervene in the protection of the young and children in risk, which was also considered to formulate the model. The hypotheses were that reflexivity is positively related with team performance, and leadership is a mediator of this relation. Participants consist of 126 teams from CPCJ in restricted modality. To measure the variables of this correlational study, were utilized adapted scales from Wageman, Hackman & Lehrman (2005) to leadership, from West (1994) to reflexivity and from Passos & Caetano (2005) for performance. Results give support to the hypotheses on the three types of performance founded, confirming the proposal for a new model of team leadership. The theoretical and practical implications, limitations and suggestions for future studies are also described.

Keywords: team leadership, reflexivity, performance, CPCJ.

Agradecimentos

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio e incentivo de diversas pessoas, às quais gostaria de expressar a minha gratidão:

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Passos, pelo acompanhamento e disponibilidade, assim como as propostas, soluções e rigor na execução deste trabalho, que se revestiu de grande aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal. Agradeço também as suas palavras de incentivo e encorajamento para o meu percurso académico.

À CNPCJR, em especial ao Juiz Conselheiro Dr. Armando Leandro e à Dra. Teresa Montano, pelo apoio na investigação e permanentes reflexão e incentivos acerca da sua pertinência e realização, assim como todas as informações e experiências possibilitadas.

À minha colega Sílvia Teixeira, pelos esclarecimentos e partilha da sua experiência de trabalho na CPCJ, “muito maior do que um edifício” e pelo espírito de equipa demonstrado nesta investigação. Agradeço também aos elementos das CPCJ pela disponibilidade na resposta ao questionário.

À Cláudia Sofia Farinha, Marisa Carvalho e outros colegas da licenciatura e mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no ISCTE, com quem troquei ideias, sugestões, assim como o constante apoio e incentivo ao longo deste trabalho e da minha experiência académica.

Aos meus pais, irmão e toda a minha família, que sempre acreditaram em mim, pelo carinho e encorajamento transmitidos, assim como a compreensão e paciência presentes em todos os momentos. Agradeço ainda aos meus amigos pelo apoio incondicional demonstrado.

Índice Geral

1. Introdução e Pertinência do estudo	1
2. Processo de Liderança.....	2
3. Eficácia do Trabalho em Equipa	8
4. O papel da Liderança na Eficácia do Trabalho em Equipa	13
5. O papel da Reflexividade na Liderança e Eficácia do Trabalho em Equipa.....	24
6. Contexto e Especificidade das Equipas.....	29
7. Método	32
7.1. Amostra.....	32
7.2. Procedimento	32
7.3. Operacionalização das variáveis	33
7.3.1. Liderança	33
7.3.2. Reflexividade.....	34
7.3.3. Desempenho	34
8. Resultados	36
8.1. Agregação	36
8.2. Testes de Hipóteses.....	37
9. Discussão.....	40
9.1. Implicações teóricas.....	41
9.2. Limitações e sugestões para futuros estudos	42
9.3. Implicações práticas.....	44
Referências	45
Anexos.....	52

Índice de Quadros

Quadro 1 – Tipologia das Teorias de Liderança (adaptado de Jago, 1982)	3
Quadro 2 - Liderança em Geral e Liderança de Equipas: Características Distintivas (adaptado de Kozlowski et al., no prelo)	8
Quadro 3 - Análise de componentes principais dos itens relativos à liderança.....	33
Quadro 4 - Análise de componentes principais dos itens relativos à reflexividade	34
Quadro 5 - Análise de componentes principais dos itens relativos ao desempenho	35
Quadro 6 – Médias, desvios-padrão, valores F, ICC e Rwg, Correlações a nível agregado e Alfas de Cronbach (N = 126 equipas)	36
Quadro 7 – Análise de regressão das variáveis preditora e mediadora para a percepção de desempenho de gestão e eficácia	38
Quadro 8 – Análise de regressão das variáveis preditora e mediadora para a percepção de desempenho da relação com outras entidades	39
Quadro 9 – Análise de regressão das variáveis preditora para a percepção de desempenho dos princípios de intervenção	39

Índice de Figuras

Figura 1 – Os efeitos do papel comportamental do líder nos processos e eficácia da equipa (adaptado de Kozlowski, Gully, McHugh et al., 1996)	16
Figura 2 - Modelo das funções de desempenho do líder que contribuem para a eficácia da equipa (adaptado de Zaccaro et al., 2001)	18
Figura 3 - Condições para a Eficácia das Equipas (adaptado de Wageman, Hackman & Lehman , 2005).....	19
Figura 4 - Relações propostas entre a aprendizagem de liderança, a liderança facilitadora, a reflexividade da equipa e o desempenho da equipa (adaptado de Hirst et al., 2004).....	26
Figura 5 - Relações propostas das relações directas e indirectas entre a liderança transformacional, visão partilhada, reflexividade da equipa e desempenho da equipa (adaptado de Schippers et al., 2007).....	28
Figura 6 - Modelo proposto: Relações entre a reflexividade e o desempenho e a mediação da liderança nesta relação.....	32

1. Introdução e Pertinência do estudo

A liderança constitui uma área de investigação muito vasta, existindo vários modelos teóricos e estudos empíricos sobre o tema. Jago (1982) procurou sistematizar os modelos existentes na literatura, propondo uma tipologia que agrupa os estudos sobre a liderança em conjuntos, constituindo cada um, uma fase distinta no estudo científico da liderança. Subjacente a este agrupamento insere-se a necessidade de avaliar cada tipo de liderança pelos resultados que proporciona, em termos de eficácia organizacional.

Em menor número são os estudos e modelos conceptuais que se focam especificamente na liderança de equipas. De facto, apesar do conhecimento que a liderança influencia o desempenho das equipas, e apesar da quantidade de estudos tanto sobre liderança, como sobre as dinâmicas das equipas, pouco se sabe sobre como os líderes criam e gerem equipas eficazes (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

De acordo com Hackman & Walton (1986), é pertinente analisar a liderança a partir de uma perspectiva funcional, isto é, a partir das funções dos líderes para promover a eficácia da equipa. Para tal, será necessário identificar quais as condições críticas para o desempenho eficaz de um grupo numa organização e integrar quais as funções dos líderes que podem melhorar estas condições (Hackman & Wageman, 2005). Para a eficácia do trabalho em equipa, o contexto e o tipo de tarefa são factores críticos; a perspectiva funcional reconhece a relevância do líder para as equipas mas não especifica as condições críticas para o desempenho eficaz, nem as relaciona com o tipo de tarefas da equipa.

A maioria das teorias anteriores de liderança tendem a focar-se na forma como os líderes influenciam os subordinados, sem atender a como os líderes podem promover os processos da equipa (Zaccaro et al., 2001). Além disso, focam-se na estrutura e não no processo de liderança, e são predominantemente estáticas (Kozlowski, Watola, Kim & Botero, no prelo). É no intuito de contribuir para colmatar estas insuficiências que se pretende nesta dissertação estudar o papel da liderança na eficácia e desempenho das equipas, tendo em conta os processos e dinâmicas inerentes às equipas.

Outro contributo deste estudo é ser conduzido num contexto específico, nomeadamente, de equipas de intervenção com crianças e jovens em risco. A protecção das crianças e jovens em risco é fundamental para garantir os direitos deste público-alvo. A eficácia das equipas que intervêm com estas problemáticas, mais propriamente, as equipas das Comissões de Protecção das Crianças e Jovens (CPCJ), tem impacto a nível das

crianças, famílias e sociedade em geral, motivo pelo qual é pertinente analisar o funcionamento e os processos inerentes a estas equipas, numa procura de melhoria da sua intervenção. No que respeita à liderança, as competências dos presidentes destas instituições estão definidas na lei. Não obstante, as competências de liderança essenciais para qualquer gestão de uma equipa devem ser também consideradas quando se analisa este cargo. As equipas das CPCJ têm uma composição multidisciplinar, a maioria dos seus membros não exerce funções a tempo inteiro nestas organizações e, principalmente, lidam com casos cuja decisão pode alterar completamente a vida das crianças, pais, instituições e famílias de acolhimento e a comunidade em geral. O número de estudos publicados acerca destas equipas específicas e/ou dos seus presidentes é praticamente inexistente.

Esta dissertação procura assim, colmatar o número reduzido de estudos empíricos na literatura acerca do papel da liderança de equipas para o desempenho das mesmas, tendo em conta os seus processos, utilizando como amostra as equipas das CPCJ, que estão distribuídas a nível nacional. Serão também apresentadas as implicações teóricas e práticas.

2. Processo de Liderança

As teorias e a investigação em geral de liderança, sugerem que a liderança é um factor importante que afecta os processos da equipa e os seus resultados. Contudo, a maioria das teorias de liderança e investigação não se focam explicitamente no contexto das equipas; as teorias tendem a posicionar-se como aplicadas genericamente (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Os modelos teóricos sobre a liderança e a investigação empírica neste domínio têm sido conduzidos em diferentes níveis de análise: individual, interpessoal e de equipa (Kozlowski & Bell, 2003). A maioria das teorias situa-se a nível individual, identificando um conjunto de características e comportamentos gerais dos líderes (Bass, 1981; Jago, 1982); ao nível interpessoal, teorias como a troca líder-membro (LMX) focam-se nas trocas e relações diádicas entre um líder e um membro (Dansereau, Graen, & Haga, 1975); a nível da equipa, as teorias existem em menor número e focam-se especificamente na liderança de equipas (Hackman & Walton, 1986; Kozlowski, et al., 1996, no prelo; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Este trabalho centra-se na liderança de equipas, razões

pela qual as abordagens a outros níveis serão apenas sumariamente descritas. Contudo, consideramo-las relevantes para uma compreensão abrangente do conceito de liderança.

Como referido anteriormente, a maioria das teorias de liderança existentes situam-se a nível individual, numa componente mais geral do conceito. Tal como em relação a outros conceitos da literatura organizacional, não existe apenas uma definição conceptual de liderança, mas sim definições que evocam aspectos diferentes de acordo com o modelo ou objecto de estudo. De acordo com Jesuíno (1987), a liderança tem abarcado vários elementos para a sua definição como: características de personalidade; forma de induzir obediência; exercício de influência; comportamentos específicos; meio de persuasão; relação de poder; meio de alcançar objectivos; combinação de diversificados elementos. Hemphill e Coons (1957) definem a liderança como o comportamento de um indivíduo quando está a dirigir as actividades de um grupo em direcção a um objectivo comum. Jago (1982) acrescenta que a liderança é o exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos de grupo. Por sua vez, Bass (1990) engrandece a definição, referindo que a liderança é uma interacção entre dois ou mais elementos de um grupo, que muitas vezes implica uma estruturação ou reestruturação da situação e percepções e expectativas dos membros.

Decorrente desta pluralidade de definições, assistiu-se à necessidade de estruturar o tema da liderança, de modo a se obter uma visão abrangente do mesmo. Jago (1982) sugere uma tipologia sobre os estudos da liderança, tendo por base dois critérios de classificação: uma perspectiva universalista (o *one best way*) versus uma perspectiva contingencial e situacional e a ênfase de conteúdos de abordagem da liderança dividida entre traços de personalidade versus comportamentos de liderança (quadro 1).

Quadro 1 – Tipologia das Teorias de Liderança (adaptado de Jago, 1982)

Constructo focal da liderança	Perspectivas teóricas	
	Universal	Contingente
Traços	Tipo I	Tipo III
Comportamentos	Tipo II	Tipo IV

Os estudos são agrupados tendo em conta a necessidade de avaliar cada tipo de liderança pelos resultados que apresenta ao nível da eficácia ou as insuficiências teóricas

e/ou de operacionalização que não resolve. A sequência I, II, III e IV equivale à ordem cronológica do aparecimento das várias teorias.

As teorias de Tipo I constituíram-se numa tentativa de definir as características de personalidade e atributos do líder universal (ex.: auto-confiança; motivação para a realização), capaz de liderar de forma eficaz em qualquer situação. Devido aos resultados de vários estudos empíricos, considerou-se que, embora determinados traços de personalidade sejam essenciais ao exercício da liderança, estes não se revelaram suficientes para discriminar líderes dos não líderes, e muito menos eficácia de ineficácia em termos de liderança (Jesuino, 1987).

Os investigadores inclinaram-se assim para caracterizar o líder universal a partir da observação de comportamentos de indivíduos no exercício da liderança (Teorias tipo II). As dimensões de liderança estruturação (comportamentos orientados para a tarefa) e consideração (comportamentos orientados para a relação) da Ohio State University, emergiram dos estudos realizados, constituindo uma base para as abordagens clássicas de liderança, que enfatizam estes comportamentos. O estilo de liderança universalmente eficaz seria aquele cujo comportamento do líder era elevado em ambas as dimensões (Stodgill, 1950). Contudo, este modelo e os modelos universalistas em geral, revelavam-se de pouca aplicabilidade prática e incompletos para a formação e selecção de cargos de chefia, o que originou uma mudança de perspectiva por parte dos investigadores. Estes não estavam somente preocupados em identificar as características universais do líder eficaz, mas sim em conjugá-las com o contexto e a situação em que o líder se encontra, ou seja, uma perspectiva contingencial que tem subjacente a ideia que a eficácia do mesmo líder poderá ser maior em determinadas situações e menor noutras diferentes.

Um dos modelos de Tipo III mais referenciados é o modelo de Fiedler (1964, 1967, 1978), que retoma as dimensões das teorias II, mas considera-as como expressões dos motivos e características dos líderes e não como comportamentos. Fiedler criou o instrumento LPC (*least preferred coworker* – *colega de trabalho menos preferido*), para avaliar se um sujeito teria mais comportamentos de uma ou outra dimensão. Este instrumento é visto como um dos mais relevantes para a liderança, apesar de ao longo dos anos ter sofrido diversas críticas acerca da sua validade. Além disso, Fiedler (1964, 1967, 1978) refere que a relação entre a orientação para a tarefa e para a relação e a eficácia é moderada por factores situacionais e contextuais como a relação líder-liderados; o grau de estruturação da tarefa; a quantidade de poder; o clima do grupo. Este modelo constituiu um

importante progresso no estudo da liderança, tanto pela preocupação com a moderação das variáveis situacionais e contextuais, como devido à criação do instrumento LPC.

O IV grupo de estudos alarga os estudos da Universidade de Ohio, focando-se nos comportamentos e não nos traços de personalidade do líder, mas procurando definir que factores situacionais moderam a relação entre o comportamento dos líderes e a eficácia dos grupos liderados. O modelo de Hersey e Blanchard (1977) preconiza que a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade e desenvolvimento dos liderados.

Existem diversos modelos de contingência, que se foram complexificando, acrescentando mais variáveis moderadoras. Contudo, e acordo com Jesuíno (1987), existem elementos ainda não considerados como: o contexto político; aspectos informais como capacidade de influência dos subordinados, fenómenos e dinâmicas de grupo, conflitos; critérios de eficácia alternativos; e efeitos de interacção entre as variáveis. A relação entre líder e liderados é muitas vezes apresentada como algo causal, sem ter em conta a interacção entre estes, as características a nível individual, grupal e organizacional dos liderados e os processos e as dinâmicas dos grupos.

Este facto não implica necessariamente que as teorias tradicionais de liderança se desinteressem pelos liderados ou pela forma como o líder pode promover o desenvolvimento destes para lidarem com as contingências do meio. Outras definições conceptuais de liderança, ligadas à gestão, demonstram esta preocupação, como no caso das definições liderança transaccional e o modelo dominante corrente (cf. Kozlowski, Watola, Nawakowski, Kim, & Botero, no prelo) – liderança transformacional, que de acordo com Bass (1985) foca-se nas dimensões comportamentais do líder que inspiram os subordinados a ultrapassar o seu próprio interesse e esforçarem-se por objectivos desafiantes. A liderança transaccional não seria antitética à liderança transformacional, mas também um aspecto relevante para a liderança eficaz (Bass, 1985). Reconhece-se que o mesmo líder pode fazer uso de ambas as modalidades em diferentes momentos e variadas situações. A liderança transformacional inclui as dimensões comportamentais de *carisma* (i.e., proporciona visão e sentido de missão, obtém respeito e confiança), *inspiração* (i.e., comunica altas expectativas e objectivos importantes de um modo simples), *estímulo intelectual* (i.e., promove inteligência, racionalidade, e resolução de problemas), *consideração individualizada* (i.e., dá atenção pessoal, trata cada colaborador individualmente, aconselha). Na maioria dos modelos, as dimensões da liderança

transaccional incluem *recompensas contingenciais* (i.e., troca recompensas por esforço e bom desempenho, reconhece os desempenhos), *gestão por excepção (activa)* (i.e., está atento e procura os desvios às regras e padrões e adopta medidas correctivas), *gestão por excepção (passiva)* (i.e., intervém somente se os padrões não forem cumpridos), *deixar-fazer* (i.e., abdica das responsabilidades, evita tomar decisões) (Kozlowski & Ilgen, 2006). Os resultados do estudo de Avolio, Sosik, Jung, e Berson (2003) sugerem que a formação em liderança transformacional tem um forte impacto nos membros da equipa e no seu desempenho.

As teorias individuais e de carácter mais generalista constituem um forte contributo para a compreensão dos atributos e comportamentos de liderança. No entanto, mesmo existindo alguma preocupação com os membros da equipa liderados (ex.: liderança transformacional), estas teorias focam-se maioritariamente nos estilos mais ou menos consistentes do comportamento do líder.

Por sua vez, as teorias interpessoais, nomeadamente a LMX (leader-member exchange, troca líder-membro) focam-se conceptualmente na relação de troca diádica entre os líderes e os seus subordinados (Dansereau, Cashman & Graen, 1973; Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen, 1976). Os autores Graen e Sandura (1987) indicam algumas condições para a teoria LMX como a descrição do líder na explicação das tarefas; recursos de posição e pessoais, poder e a imaginação para os utilizar, e alguns membros com potencial de crescimento. Embora a teoria LMX seja orientada para os processos e diádica, os esforços para avaliar a teoria contam com medidas de percepção individual da qualidade de LMX a partir da perspectiva do subordinado. Uma questão-chave da teoria LMX, é o acordo entre a avaliação do líder e do membro da equipa LMX. Por fim, se a LMX deve ser tratada a nível da equipa ou como constructo individual, depende de quais são os critérios ao nível do membro da equipa ou agregada ao nível da equipa (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Embora os níveis focais se diferenciem ao longo destas teorias, muitas fornecem recomendações que se presume poderem ser aplicadas aos contextos das equipas. De facto, muitas das características dos líderes e dos padrões de troca líder-membro que têm sido demonstradas como eficazes a liderar indivíduos, devem ser também eficazes para liderar indivíduos no contexto das equipas. É importante, contudo, reconhecer que o ambiente das equipas cria um grande número de desafios para os líderes (Kozlowski & Bell, 2003).

Assim, as abordagens gerais acerca de liderança, não são muito específicas ao explicar a forma como os líderes podem implicar os membros de determinadas equipas a desempenharem os seus papéis nas tarefas de trabalho e o seu impacto na eficácia da equipa (Kozlowski et al., no prelo). Estas lacunas na literatura deram origem a uma procura por parte dos investigadores em explicar os processos de liderança considerando as variáveis relacionadas com as dinâmicas dos grupos. Esta preocupação foi acrescida pelo aumento do trabalho em equipa nas organizações, dando origem à necessidade de explicar que factores podem aumentar a eficácia das equipas e qual o papel que os líderes ocupam em promover e gerir equipas eficazes.

De acordo com Kozlowski et al. (no prelo), e esquematizado no quadro 2, muitas teorias gerais de liderança focam-se na estrutura da liderança – identificando as dimensões aplicáveis universalmente a todos os indivíduos, contextos, tarefas e períodos de tempo. Algumas abordagens estruturais, embora reconhecendo as contingências que fazem com que o líder modifique a sua acção para corresponder às exigências contextuais, são muito estáticas, uma vez que se restringem ao facto do líder se enquadrar na situação (Kozlowski et al., no prelo). Estas teorias, apesar de muito úteis para compreendermos a estrutura da liderança, carecem de uma articulação acerca de como os líderes formam e moldam o desenvolvimento da equipa. O estudo da liderança de equipas necessita de se focar no processo pelo qual as equipas desenvolvem capacidades críticas. As contingências que fomentam mudanças na acção do líder estão ligadas a processos dinâmicos pelos quais os membros da equipa desenvolvem, combinam e coordenam os seus conhecimentos, competências, e esforço para aumentar a eficácia das equipas. Estes variam dentro das equipas e ao longo do tempo (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Quadro 2 - Liderança em Geral e Liderança de Equipas: Características Distintivas
(adaptado de Kozlowski et al., no prelo)

Características	Liderança em Geral	Liderança de Equipas
Abordagem:	▪ <i>Estrutura</i> da liderança	▪ <i>Processo</i> de Liderança
Contingências:	▪ Se consideradas, fixas à situação de liderança ▪ <i>Podem variar através das situações</i>	▪ Dinâmicas das tarefas e contingências de desenvolvimento ▪ Varia <i>dentro</i> da situação
Nível de Foco e Ligações do Papel do Membro:	▪ Ambíguo, principalmente a nível individual ▪ Papéis não distinguidos, ligados sem exactidão; contribuições aditivas	▪ Níveis individual e de equipa ▪ Papéis distintos, conjugados fortemente; condições necessárias de coordenação
Ênfase:	▪ Ideal universal ▪ Ou, se nas contingências, líder apropriado para a situação, tarefa, subordinados, etc.	▪ Processos de equipa regulados para desenvolver competências, apropriados às exigências de mudanças internas e externas ▪ Foco transitório do desenvolvimento à medida que as competências se coordenem
Características Distintivas e Conclusões:	▪ Foco na estrutura da liderança ▪ Foco nos indivíduos ▪ Contexto independente ou fixo ▪ Universal e estática	▪ Foco no processo de liderança ▪ Foco nos indivíduos e equipas ▪ Contingente com as dinâmicas do contexto ▪ Liderança e processos de equipa como dinâmicos, fluidos e emergentes

É subjacente a esta perspectiva da liderança, a liderança de equipas, que se desenvolve esta dissertação. O próximo capítulo descreve sumariamente em que consiste a eficácia das equipas e o modelo tradicional de desempenho de equipas para, posteriormente, se integrar o papel da Liderança neste tipo de modelos.

3. Eficácia do Trabalho em Equipa

Nas organizações, assistiu-se a uma evolução face à concepção do trabalho, mudando de trabalhos individualizados em estruturas funcionais para equipas enquadradas em sistemas de fluxos de trabalho mais complexos (Kozlowski & Ilgen, 2006). Esta mudança deve-se a factores como a crescente competição, a consolidação, e inovação que criam pressões para a diversidade de competências, níveis elevados de especialização, respostas rápidas, e adaptação. Estas podem ser consolidadas no trabalho em equipa.

Segundo Kozlowski & Ilgen (2006), em simultâneo com a mudança de organização de trabalho para equipas, assistiu-se à mudança no foco da investigação do estudo de grupos pequenos interpessoais em psicologia social para o estudo de equipas de trabalho em psicologia organizacional. Levine e Moreland (1990) concluíram que a investigação sobre grupos pequenos “...está viva e bem viva e noutros locais [fora dos limites de laboratórios de psicologia social]” (p. 620).

Será importante definir o conceito de equipa, visto que têm um significado diferente de grupo. O que diferencia uma equipa de um grupo é a implicação dos membros num objectivo comum, num desempenho comum e em que o resultado final supera a simples adição aritmética das partes. Segundo Hackman (1990), uma equipa é um grupo de pessoas interdependentes em matéria de recursos, informação e competências que combinam os seus esforços com vista a alcançar um objectivo comum.

De acordo com esta definição, podem extrair-se cinco características-chave das equipas (Thompson, 2000): Primeiro, as equipas existem para alcançar um objectivo partilhado, isto é, produzem resultados pelos quais todos os membros têm responsabilidade e recompensa colectivas. Segundo, os membros da equipa são interdependentes com vista a um objectivo comum. A interdependência na equipa significa que os seus membros não podem alcançar os objectivos individualmente, mas sim devem contar uns com os outros, e cada um dos membros afecta os outros em termos de informação, conhecimentos, recursos, entre outros. Terceiro, as equipas possuem uma fronteira e apresentam estabilidade ao longo do tempo. Esta fronteira remete para uma identidade única da equipa, sendo que todos os membros e não-membros dessa equipa se reconhecem como tal. A estabilidade refere-se à duração de tempo significativa que a equipa trabalha para atingir determinado objectivo. Quarto, os membros da equipa têm a autoridade para gerir o seu próprio trabalho e processos internos, isto é, todos os membros individuais da equipa podem, até certo ponto, determinar que trabalho é feito, assim como todos os seus processos inerentes. Por fim, as equipas actuam num sistema social contextualizado, isto é, trabalham em organizações e por consequência, com outras equipas.

A eficácia do trabalho em equipa tem sido estudada há algumas décadas. Vários modelos desenvolveram-se, no sentido de sistematizar as abordagens teóricas para explicar o desempenho dos grupos. Numa primeira fase, estas abordagens pretendiam identificar quais as variáveis preditoras da eficácia do trabalho em equipa, enquanto que numa fase

mais recente, os modelos complexificaram-se, procurando explicar porque algumas equipas são mais eficazes do que outras.

Analisando a generalidade dos modelos, verifica-se que a conceptualização e definição da eficácia da equipa são formuladas segundo a lógica do modelo Input-Processo-Output (I-P-O) proposto por McGrath (1964), citado por Hackman & Morris (1975). Neste modelo geral, os *inputs* referem-se ao conjunto de características individuais que os membros trazem para a equipa, como a composição da equipa e os recursos que a equipa tem disponível para a realização do trabalho a múltiplos níveis (indivíduo, equipa, organização). Os *processos* estão relacionados com a interacção dos membros da equipa e referem-se a actividades nas quais os membros da equipa combinam os seus recursos para desempenhar tarefas tendo em vista objectivos comuns. Nesse sentido, os processos são considerados como mediadores da transformação dos inputs para resultados. Segundo Kozlowski & Ilgen (2006), embora os processos de equipa são por conceptualização e definição dinâmicos, eles são frequentemente abordados em termos estáticos – como uma “caixa” no modelo ou como “estados emergentes” (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Os *outputs* são os produtos resultantes do trabalho em equipa e que traduzem a sua eficácia. Três componentes referidas são: (a) o desempenho avaliado por elementos externos à equipa, (b) satisfação das necessidades dos membros do grupo, e (c) viabilidade ou prontidão dos membros de permanecer na equipa (Hackman, 1987).

Vários modelos foram propostos na literatura sobre este tema, que complexificaram a ligação causal I-P-O, acrescentando variáveis moderadoras e mediadoras que procuraram explicar as condições específicas que favorecem o desempenho do trabalho em equipa.

Gladstein (1984), alarga o modelo de McGrath (1964), propondo um modelo de eficácia do trabalho em equipa no qual sugere que os processos de grupos (por exemplo, a comunicação, o conflito, a gestão de fronteiras) são preditores directos dos três componentes de eficácia já referidos anteriormente. A inovação acrescentada por Gladstein (1984) é que esta relação entre os processos e o desempenho do grupo não é constante, mas sim moderada pela natureza da tarefa a realizar (que resulta da complexidade da tarefa, da interdependência da tarefa e da incerteza do meio). As variáveis de *input* (composição do grupo, estrutura do grupo, disponibilidade de recursos e estrutura organizacional) têm um duplo papel no modelo uma vez que influenciam a eficácia de forma directa e indirectamente através dos processos de grupo.

Este modelo foi testado empiricamente. Contudo, os resultados indicaram que os processos de grupo não estavam significativamente relacionados com o desempenho objectivo da equipa, assim como se verificou uma ausência de moderação das tarefas de grupo na relação entre processos e eficácia do trabalho em equipa. A autora, em conclusão, sugere a necessidade de separar algumas variáveis do cluster onde se encontravam, como no caso da liderança, que estando agrupada com outras variáveis inerentes à estrutura do grupo, se verificou que poderia ser uma variável estudada noutro cluster distinto que influencia apenas e directamente os processos de equipa.

O modelo de eficácia de grupo de Hackman (1987) acrescenta mais variáveis à proposição causal I-P-O. Este autor considera critérios específicos de eficácia, isto é: a) o resultado produzido pelo grupo de trabalho deverá corresponder ou exceder os padrões de desempenho das pessoas que o recebem e/ou analisam; b) os processos sociais utilizados para realizar o trabalho deverão manter ou aumentar a capacidade dos membros do grupo de trabalhar em tarefas futuras; c) as experiências vividas no seio do grupo devem aumentar a satisfação dos membros e não colocar em causa a realização das suas necessidades pessoais (Passos, 2005).

Hackman (1987) sugere que existem inputs como o contexto organizacional e a concepção do grupo que influenciam a eficácia através de três critérios de processo de desempenho. Por sua vez, o autor acrescentou duas variáveis moderadoras: a relação entre os inputs e os critérios de processo é moderada pela sinergia de grupo resultante da interacção entre os membros do grupo; e a relação entre os critérios de processo e a eficácia é moderada pelos recursos materiais que a equipa necessita para atingir os níveis de desempenho desejados. As variações do modelo de Hackman (1987) e as condições específicas que aumentam a eficácia das equipas irão ser descritas quando se abordar o papel da liderança na eficácia do trabalho em equipa.

Muitos foram os modelos teóricos e estudos empíricos propostos para estudar a eficácia do trabalho em equipa com base no modelo I-P-O que se complexificaram. Apesar da forte influência deste modelo na investigação recente, Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt (2005) e Kozlowski & Ilgen (2006) consideram que o modelo I-P-O é insuficiente para caracterizar as equipas como sistemas dinâmicos complexos que existem num contexto, se desenvolvem à medida que os membros interagem ao longo do tempo, adaptam-se e evoluem de acordo com as exigências reveladas. Três razões são indicadas por Ilgen et al. (2005):

Primeiro, muitos dos factores mediadores entre a influência dos inputs nos resultados não são processos. Marks, Mathieu, & Zaccaro (2001) definem processos como “os actos interdependentes entre os membros da equipa que convertem os inputs em resultados através de actividades cognitivas, verbais e comportamentais, dirigidas para a organização do trabalho a realizar, no sentido de atingir o objectivo colectivo” (p. 357). Na taxonomia baseada no factor temporal que os autores desenvolveram, argumentam que muitos constructos apresentados pelos investigadores que se baseiam no modelo I-P-O como processos não são de facto processos, mas estados emergentes cognitivos e afectivos de uma equipa num determinado momento, sendo independentes da interacção entre os membros. Podem ser considerados tanto inputs da equipa como resultados. Torna-se assim necessário distinguir os conceitos de modo a evitar constructos com implicações negativas para o estudo do trabalho em equipa.

Segundo, o modelo I-P-O é frequentemente apresentado como uma estrutura linear entre os inputs e os resultados, sem mencionar o feedback da influência que algumas variáveis poderão ter entre si (à excepção de Hackman, 1987 que apresenta algumas indicações sobre o feedback influenciar resultados futuros). Será importante assim ter em consideração a dimensão temporal (Marks et al, 2001) no estudo dos processos de equipa, sendo que diferentes tipos de processo ocorrem dependendo da fase de realização da tarefa, que se desenvolve através de um conjunto de episódios sequenciais de I-P-O ao longo do tempo. Os outputs gerados por determinados processos tornam-se inputs para assegurar a próxima fase da tarefa.

Finalmente, a estrutura I-P-O sugere uma progressão sequencial das influências apenas a proceder de uma categoria (I, P, ou O) para a próxima. Contudo, as investigações recentes apontam para a existência de interacções entre diversos inputs, processos e estados emergentes nos resultados da equipa. Esta mudança chama a atenção para quando, onde e com quê diferentes processos e estados emergentes se tornam relevantes.

Ilgen et al. (2005) propõem deste modo um modelo alternativo de eficácia do trabalho em equipa IMOI (input mediador output input), substituindo os processos por mediadores, para considerar todas as variáveis mediadoras relevantes (tanto processos como estados emergentes, entre outros), acrescentando os inputs no final para evocar a noção de feedback cíclico e eliminando as relações causais lineares.

Embora sofrendo algumas críticas e posteriores complexificações, os modelos I-P-O constituem um forte contributo de base para a explicação do trabalho em equipa,

tornando-se como referência para estudar diversas variáveis inerentes a este constructo, como é o caso da liderança.

4. O papel da Liderança na Eficácia do Trabalho em Equipa

Zaccaro, Rittman & Marks (2001) apresentam três características fundamentais para o desempenho eficaz de uma equipa. Em primeiro lugar, os membros da equipa necessitam de integrar as suas acções individuais com sucesso. A eficácia da equipa deve-se não só às capacidades individuais dos membros, mas também à coordenação das suas contribuições. Os processos de equipa são, assim, um factor determinante do desempenho da equipa, e são estudados como variáveis mediadoras em relação às influências da maioria das outras variáveis exógenas. Segundo, é exigido cada vez mais às equipas que trabalhem em ambientes complexos e dinâmicos. Terceiro, a liderança de equipas: “Os processos eficazes de liderança representam talvez o factor mais crítico no sucesso das equipas organizacionais.” (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001; p. 452).

Os autores consideram que apesar das influências reconhecidas da liderança no desempenho organizacional das equipas, comparado com a vasta literatura sobre liderança e dinâmicas de grupos/equipas, o conhecimento e modelos sobre a forma dos líderes criarem e gerirem equipas eficazes é mais reduzido.

Os investigadores que se debruçaram sobre o assunto desenvolveram, mais recentemente, modelos teóricos focados especificamente na liderança de equipas e nas características do processo de liderança que tal foco implica. Um aspecto particularmente novo deste trabalho emergente é a conceptualização da liderança de equipas como um processo dinâmico que necessita de mudanças adaptáveis no comportamento do líder, oposto à liderança como um conjunto fixo de dimensões comportamentais estáticas e universais (Kozlowski & Ilgen, 2006). Como anteriormente referido, as teorias anteriores de Liderança pouco atendem à promoção dos processos da equipa pelo líder e muitas apresentam os processos como moderadores que indicam apenas as circunstâncias em que determinados comportamentos de liderança são mais eficazes (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

Outro aspecto importante deste trabalho é que trata a liderança como um conjunto de funções em vez de comportamentos específicos (McGrath, 1964). A maioria das investigações acerca da liderança de equipas tem como base a perspectiva funcional, cuja

assumpção principal é que “o papel principal do líder é fazer ou concluir, o que não está a ser adequadamente gerido para as necessidades do grupo” (McGrath, 1962, citado por Hackman & Walton, 1986, p. 75). No enquadramento desta abordagem, considera-se que o líder é eficaz até ao grau em que ele assegura que todas as funções críticas para a tarefa e manutenção da equipa sejam cumpridas. As funções são assim vistas como “acções que precisam de ser realizadas”, mas podem ser realizadas de muitas formas diferentes. Para os líderes serem adaptáveis, eles devem estar conscientes das contingências que necessitam de mudanças nas funções de liderança e possuir as competências fundamentais necessárias para ajudar a equipa a manter a adaptação ao seu ambiente e resolverem desafios. Os líderes devem focar-se assim nos ciclos ou episódios da tarefa e no processo de aquisição e desenvolvimento de competências da equipa (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Kozlowski, Gully, McHugh et al. (1996) procuram colmatar a lacuna deste papel dos líderes de equipas no desenvolvimento de equipas coordenadas, adaptáveis e eficazes não estar bem definido na literatura. Os autores consideram também que persiste a dificuldade de aplicar indicações da investigação sobre liderança a equipas dinâmicas a operar em ambientes e de tomadas de decisão complexos. Segundo Kozlowski, Gully, McHugh et al. (1996), duas questões-chave necessitam de ser investigadas. Primeiro, o constructo de liderança ter sido aplicado a muitos fenómenos e existir pouca sensibilidade à diferenciação entre os contextos, sendo necessário definir as características destes contextos. Segundo, um modelo de liderança de equipas deve ter em consideração os processos temporais, visto que os indivíduos e as equipas passam por processos de adaptação e desenvolvimento ao longo do tempo, assim como co-existem dinâmicas cíclicas na complexidade das tarefas, para a equipa ser eficaz e o líder tem um papel fundamental neste desenvolvimento.

Os autores procuraram assim responder a estas questões, sendo que o seu foco teórico é o papel do líder da equipa no desenvolvimento das competências dos membros que capacitam as equipas a coordenar as suas competências individuais e a manter esse comportamento coordenado da equipa durante condições de tarefa de elevada complexidade e exigência. Dois modelos são desenvolvidos para concretizar este objectivo, aplicando-os num contexto que se refere às “equipas de acção”; ou seja, as equipas compreendidas por indivíduos especialistas que devem coordenar as suas actividades em resposta a eventos complexos, a desenvolver-se rapidamente, e em tempo

real, no qual a tomada de decisão tem um papel fundamental (Kozlowski, Gully, McHugh et al., 1996)

O primeiro modelo é baseado na estrutura input-processo-output, como esquematizado na figura 1, contudo os autores acrescentam a variável do contexto, numa relação cíclica. Especificamente, as contingências externas ambientais e situacionais determinam os inputs *atributos da tarefa* (complexidade, ambiguidade e tempo). Os *processos de encorajamento* (comunicação, coordenação e adaptação) representam as interacções entre os membros da equipa para corresponderem e adaptarem-se às exigências e constrangimentos impostos pela tarefa. A *eficácia da equipa* (correção da decisão, rapidez da decisão, consenso da decisão) compreende a função de output dos mediadores processos de encorajamento. Os atributos de decisão estão relacionados de volta às contingências externas de maneira a que os resultados da tomada de decisão modifiquem a situação e, por isso, os eventos subsequentes da equipa (Kozlowski, Gully, McHugh et al., 1996). Neste modelo, a *liderança* é conceptualizada como um *papel comportamental* por um membro da equipa designado formalmente que inclui inputs adicionais ao modelo. O líder tem dois papéis: Primeiro, um papel *desenvolvimentista* (temporal), ou seja, que se estende ao longo do ciclo de vida da equipa. Os resultados deste papel fornecem o desenvolvimento das competências dos membros da equipa. Segundo, o papel do líder é *contingente* com os ciclos dinâmicos da tarefa, e torna-se relevante depois de a equipa ter progredido através de experiências de desenvolvimento formativo (Kozlowski, Gully, McHugh et al., 1996). Para além do papel do líder, o modelo considera outro constructo central, a *coerência da equipa*, conceptualizada como um conjunto de estruturas perceptivas cognitivas e afectivas partilhadas entre os membros da equipa. A coerência da equipa medeia a relação entre o papel comportamental do líder e os processos de encorajamento da equipa. Por isso, é conceptualizada como um factor crítico a interligar o comportamento do líder e os resultados da equipa (ver figura 1). Distintos factores são relevantes para os sistemas partilhados de significado entre os membros do grupo: o *clima* e a *coesão* que não afectam os processos de encorajamento directamente, mas são base para a equipa se constituir como uma entidade, transcendendo os indivíduos separadamente; e as *estratégias de objectivos* e as *expectativas de papel*, que são resultados directos do papel contingente do líder e críticos para facilitar os processos de equipa de encorajamento. Estes factores auxiliam os membros da equipa a prever e antecipar o comportamento dos colegas de equipa ajustando-os às exigências das tarefas.

A coerência da equipa facilita assim os processos de encorajamento da equipa que são mediadores entre a tarefa e a eficácia da tomada de decisão. Assim, segundo Kozlowski, Gully, McHugh et al. (1996), os papéis do líder são: 1) estruturar o papel desenvolvimentista individual e o processo de ajustamento para criar uma orientação para a equipa e, em seguida, 2a) aumentar e aperfeiçoar a coerência criando experiências formativas em condições de tarefas rotineiras, 2b) aprimorar a coerência e intervir para mantê-la em condições de elevada intensidade, ambas durante o ciclo de tarefa a decorrer. De acordo com esta perspectiva, as equipas eficazes desenvolvem-se devido aos comportamentos do líder que ocorrem no ambiente de desempenho; os líderes devem funcionar como uma extensão de sistemas formativos mais formais.

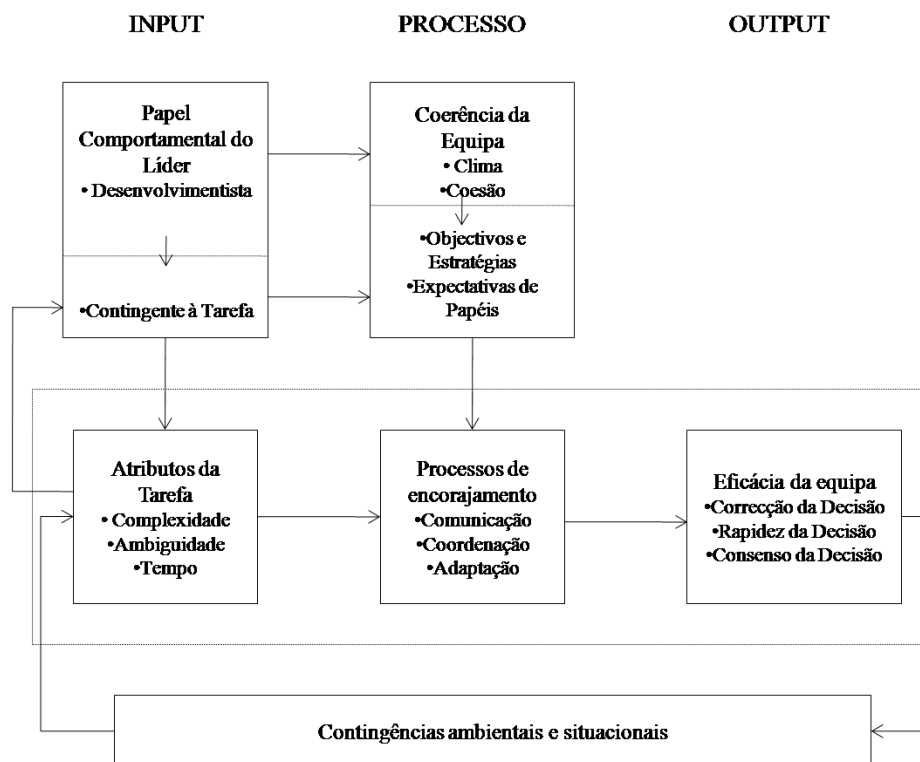


Figura 1 – Os efeitos do papel comportamental do líder nos processos e eficácia da equipa (adaptado de Kozlowski, Gully, McHugh et al., 1996)

Kozlowski, Gully, McHugh et al. (1996) desenvolveram um segundo modelo, mais complexo, que preconiza que os dois papéis do líder, desenvolvimentista e contingente, não são independentes, mas sim operam numa sequência compatível. Os autores especificam cada uma das duas dimensões, assim como os processos inerentes às mesmas.

Posteriormente, Kozlowski, Gully, Salas et al. (1996), e Kozlowski et al. (no prelo) desenvolveram novos modelos, acrescentando variáveis de processos, fases de

desenvolvimento das equipas e funções dos líderes. Apesar de não terem sido testados, estes modelos foram muito importantes para a constatação que as tarefas de equipas estão estabelecidas num sistema organizacional amplo ou num ambiente que cria necessidades diversas e variáveis nos processos das equipas e responde, a vários níveis, aos outputs de desempenho da equipa. Os papéis dos líderes são essenciais para desenvolver as competências dos membros da equipa ao longo dos seus ciclos de tarefas e produzir equipas adaptáveis a diversas condições.

O modelo teórico desenvolvido por Zaccaro, Rittman, e Marks (2001) também procura determinar “...a forma como a liderança encoraja a integração das acções dos subordinados...” (p.452), ou seja, como os líderes promovem processos de equipa positivos. Os autores também adoptam uma perspectiva funcional, definindo a liderança como uma resolução de problemas sociais e sugerem que existem funções de liderança centrais para a resolução dos problemas. Os autores adoptam a proposta de Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin, & Hein (1991), que agrupam estas actividades em quatro categorias principais. A primeira, *procura e estruturação de informação* refere-se à pesquisa sistemática, aquisição, avaliação e organização da informação em relação aos objectivos da equipa e operações. A segunda, *utilização da informação na resolução de problemas*, consiste na aplicação de informação adquirida pelo líder para resolver o problema no sentido de alcançar os objectivos da equipa. A terceira, *gestão de recursos humanos* implica obter, motivar, coordenar, e monitorizar os indivíduos, desenvolvendo planos e soluções. Os líderes são igualmente responsáveis pela formação e desenvolvimentos dos seus colaboradores. A quarta, *gestão de recursos materiais* implica obter e alocar os recursos materiais, utilizando-os igualmente para desenvolver planos e soluções. Apesar de serem negligenciados em muitos modelos, a falta de recursos materiais pode enfraquecer o esforço dos membros, mesmo se a equipa estiver muito motivada e a qualidade das soluções do líder e de estratégias de desempenho serem elevadas.

O modelo proposto por Zaccaro et al. (2001), esquematizado na figura 2, igualmente numa lógica de input-processo-ouput, especifica que estas funções de liderança e as suas subdivisões específicas adaptadas influenciam o desempenho da equipa através dos seus efeitos em quatro conjuntos de processos de equipa: *cognitivos* (modelos mentais partilhados, processamento da informação colectiva, metacognição da equipa), *motivacionais* (coesão da tarefa da equipa, eficácia colectiva), *afectivos* (controlo do conflito, normas de controlo da emoção da equipa, presença/ausência de contágio

emocional, composição emocional da equipa), e de coordenação. Nos seus aspectos mais específicos, o modelo é consistente com as funções de liderança e alguns dos processos propostos por Kozlowski e colegas.

Este modelo não foi testado empiricamente, em parte devido à sua complexidade. Um dos seus contributos muito importantes foi o argumento central de que não é somente a liderança que influencia os processos de equipa, mas esta relação é recíproca, influenciando-se ambos mutuamente. As equipas podem assim ajudar o líder a interpretar a ambiguidade do ambiente e a reduzir a incerteza. Muitas das teorias sobre liderança e dinâmicas de equipas negligenciam este aspecto, o que se traduz numa compreensão reduzida da tomada de decisão colectiva e desempenho da equipa, assim como limitam a formação e desenvolvimento destas equipas e líderes (Zaccaro et al., 2001).

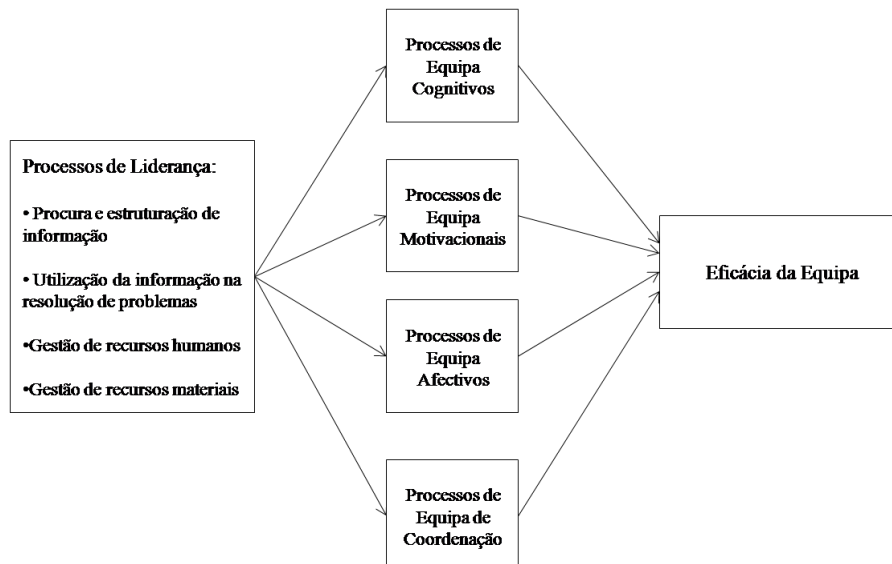


Figura 2 - Modelo das funções de desempenho do líder que contribuem para a eficácia da equipa (adaptado de Zaccaro et al., 2001)

Hackman e colegas propõem igualmente uma abordagem funcional em diversos trabalhos. Os autores debruçam-se na identificação das condições críticas para o desempenho eficaz de um grupo numa organização e posteriormente integrar as funções da liderança nestas condições (Hackman & Walton, 1986).

Os seus modelos mais recentes (Hackman, 2002; Hackman & Wageman, 2005; Wageman, Hackman & Lehman, 2005) propõem que a capacidade da equipa obter um bom desempenho é função conjunta de três processos-chave de desempenho: 1) O nível de esforço que os membros despendem colectivamente para desempenhar a tarefa; 2) A adequabilidade das estratégias de desempenho à tarefa que o grupo utiliza para o seu

trabalho; 3) A quantidade de conhecimento e skills que os membros possuem para aplicar na tarefa.

Estes três processos são denominados de critérios de processo de desempenho (Hackman & Morris, 1975). Uma equipa cujos membros despendem elevado esforço, as estratégias são muito adequadas e possuem capacidades apropriadas para realizar determinada tarefa tem maior probabilidade de atingir um padrão elevado de desempenho do que equipas que não reúnem estes três critérios.

De acordo com o modelo de Hackman (2002); Wageman, Hackman & Lehman (2005); as condições que facilitam a eficácia da equipa são cinco: 1) a equipa deve ser real; 2) dar visão; 3) possuir uma estrutura facilitadora; 4) possuir um contexto organizacional apoiante; 5) possuir um coaching “especialista”.

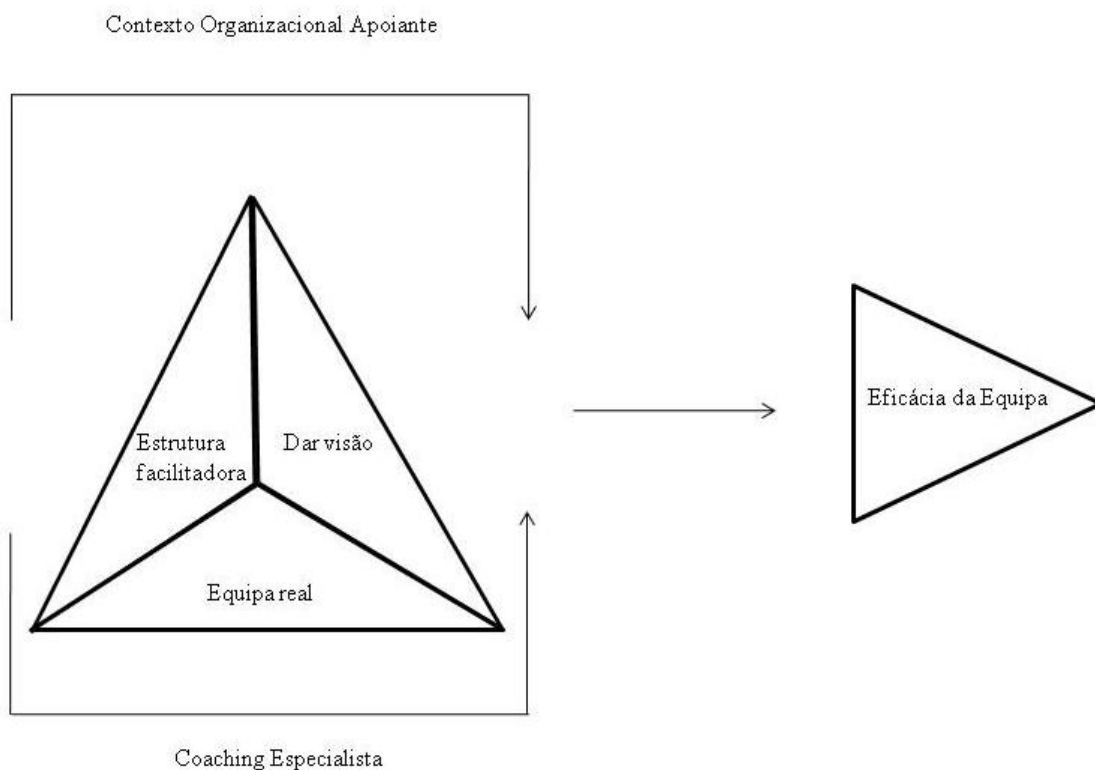


Figura 3 - Condições para a Eficácia das Equipas (adaptado de Wageman, Hackman & Lehman , 2005)

No que respeita à primeira, as equipas reais possuem três características: primeiro, possuem fronteiras claras que distinguem os membros dos não-membros; segundo, os membros da equipa são interdependentes para um objectivo em comum, produzindo um resultado para o qual os membros se sentem todos com responsabilidade no mesmo; por

fim, possuem alguma estabilidade no conjunto dos membros, o que lhes dá tempo e oportunidade para aprenderem como trabalham em conjunto de forma bem sucedida.

Por sua vez, dar visão refere-se à visão que é vista como desafiante (potencia energia nos membros), clara (que os orienta para os seus objectivos principais), e consequencial (que envolve todas as suas capacidades e talentos). Esta visão está interligada com as duas primeiras funções identificadas por Fleishman et al. (1991), a procura e estruturação de informação e a utilização da informação na resolução de problemas. O líder obtém informação sobre a situação actual e os problemas existentes na equipa. Esta informação é utilizada para decidir que acção tomar e posteriormente, a direcção das acções deve ser fornecida aos membros da equipa, de forma a estes terem conhecimento sobre o que é deles esperado e a importância destas acções para o objectivo da equipa. Este tipo de visão é assim fundamental para motivar os membros da equipa, alinhar estratégias, e promover o uso completo das suas capacidades, ou seja uma gestão de recursos humanos e materiais eficaz (Burke et al, 2006).

A gestão de recursos humanos também se reflecte na terceira condição para a eficácia de equipa: uma estrutura eficaz. Três características estruturais são essenciais para o trabalho de equipa eficaz, que podem ser coadjuvadas pelo líder: o desenho da tarefa, a composição da equipa e as normas. Em relação à tarefa, esta deverá estar alinhada com os objectivos da equipa e elevada no potencial de motivação (Hackman & Oldman, 1980). Os membros deverão identificar-se com a tarefa, percepcioná-la como significativa, possuírem autonomia e obter feedback do seu trabalho. Quanto à composição da equipa, deverá ser de tamanho reduzido, incluir membros com aptidões de trabalho e interpessoais amplas, e deverá existir uma boa diversidade de membros. Por fim, as normas fornecem regulações sobre o comportamento dos membros, e promovem ajustamentos à tarefa, explorar o ambiente externo e planeamento das estratégias da equipa.

A quarta condição refere-se ao contexto organizacional que apoia e suporta o desempenho excelente. Conjugando com a função de liderança “gestão de recursos materiais”, os líderes podem proporcionar um contexto organizacional que suporta o desempenho elevado da equipa através de três sistemas: o sistema de recompensas, que deverá fornecer reconhecimento e consequências positivas para o desempenho excelente; o sistema educacional, que deverá disponibilizar assistência técnica ou formativa em relação a aspectos de trabalho para os quais os membros não têm conhecimentos, aptidões ou experiência; e o sistema de informação, que deverá fornecer à equipa dados e projectos que

os membros necessitam para seleccionar tarefas e estratégias para prosseguirem com o trabalho.

Por fim, a quinta condição foca-se no *Coaching* disponível e especialista. Hackman & Wageman (2005) definem o *coaching* de equipas como “a interacção directa com uma equipa com o objectivo de auxiliar os membros a utilizarem de forma coordenada e adequada à tarefa os seus recursos colectivos na realização do trabalho da equipa.” Embora o *coaching* não possa compensar a concepção ineficaz de uma equipa, os *coaches* poderão ajudar as equipas a retirarem vantagens das suas circunstâncias de desempenho (Hackman & Wageman, 2005). O papel do *coach* não é impor aos membros a melhor maneira de trabalharem, mas sim minimizar as “falhas de processo” (Steiner, 1972) e maximizarem a sinergia decorrente de trabalharem em equipa (“ganhos de processo”).

Considerando os processos de equipa referidos anteriormente, os tipos de ajuda que o *coach* pode fornecer consistem: para o esforço, as funções do *coaching* motivacional são minimizar a inércia social e construir um compromisso partilhado com o grupo e com o seu trabalho; para a estratégia, as funções do *coaching* consultivo são minimizar a adopção de “estupidificação” ou a execução de tarefas rotineiras em ambientes de incerteza ou mudança e estimular a criação de novas formas do processo do trabalho que estejam bem alinhadas com as exigências da tarefa; para o conhecimento e as aptidões, as funções do *coaching* formativo são minimizar as situações em que as contribuições individuais dos membros não estão de acordo com as suas capacidades reais e encorajar o desenvolvimento do conhecimento e aptidões dos membros (Hackman & Wageman, 2005).

Outro aspecto que os Hackman & Wageman (2005) acrescentam na sua teoria sobre *coaching* de equipas é a questão temporal, na mesma linha que o papel desenvolvimentista do líder proposto por Kozlowski, Gully, McHugh et al. (1996). Os autores afirmam que as intervenções de *coaching* são mais eficazes quando remetem para assuntos em que a equipa está pronta na altura em que elas são feitas, e que essa prontidão varia sistematicamente ao longo do ciclo de vida da equipa. Assim, o *coaching* motivacional é ideal para o início das equipas, pois pode melhorar significativamente a vinculação dos membros à equipa e à tarefa, e a sua motivação para desempenhar o trabalho de equipa. O *coaching* consultivo é indicado para o meio do ciclo da tarefa da equipa, quando os membros estão mais predispostos do que anteriormente para receber e serem auxiliados por intervenções que os encorajem a avaliar o seu progresso de trabalho, rever como recorrem

aos esforços e competências dos membros para o trabalho, e a considerar como podem alterar as estratégias de desempenho da tarefa com requisitos externos e recursos internos. O *coaching* formativo é recomendado para o final do ciclo, para um tempo de reflexão. Esta intervenção não só constrói o conjunto consciente de competências que a equipa possui, aumentando as suas capacidades de desempenho para as próximas tarefas, mas também contribui directamente para a aprendizagem pessoal dos membros individuais da equipa (Hackman & Wageman, 2005).

Poderemos relacionar estas condições que facilitam a eficácia da equipa com os critérios de desempenho. Relativamente ao esforço, deve considerar-se a estrutura motivacional da tarefa da equipa, o sistema de recompensas organizacional, e as dinâmicas de grupo promovidas pelo *coaching* motivacional como a coordenação, motivação e vinculação e o início do ciclo de tarefa. Quanto às estratégias, deve considerar-se as normas de grupo relevantes para a gestão da equipa, o sistema de informação organizacional e as dinâmicas de grupo promovidas pelo *coaching* consultivo relacionadas com a criação de novas formas de trabalho a meio do ciclo da tarefa. No que respeita ao conhecimento e aptidões, deve considerar-se a composição do grupo, o sistema educacional organizacional, e as dinâmicas de grupo promovidas pelo *coaching* formativo relacionadas com a forma de cada membro considerar as contribuições do outro e aprenderem em conjunto, no final do ciclo de tarefa.

Todos estes modelos teóricos permitem uma compreensão abrangente da liderança de equipas, todavia caracterizam-se por uma elevada complexidade. De facto, muitas são as propostas teóricas acerca da liderança de equipas, contudo existe um número reduzido de estudos empíricos. As evidências indicam algum suporte para as hipóteses propostas nos modelos.

Burke, Stagl, Goodwin, Salas & Halpin (2006) elaboraram uma meta-análise especificamente acerca da liderança de equipas. Os autores colocam a questão, “Que tipo de comportamentos de liderança são funcionais nas equipas?” Consistente com os modelos teóricos referidos anteriormente e as funções dos líderes, eles adoptam uma perspectiva funcional argumentando que os líderes de equipas se focam em dois domínios, o da tarefa e do desenvolvimento dos membros da equipa (focado na pessoa). Agrupados em clusters, o primeiro domínio incluiu a liderança transaccional, estruturação, alargamento das fronteiras de equipa e o segundo incluiu a liderança transformacional, consideração, empowerment, motivação. Numa meta-análise de 63 estudos empíricos com 131 efeitos a

relacionar a liderança de equipas com o desempenho da equipa, os comportamentos focados na tarefa estavam moderadamente relacionados com a eficácia percebida da equipa ($r=.333$) e a produtividade da equipa ($r=.203$). Os comportamentos focados na pessoa estavam relacionados com a eficácia percebida da equipa ($r=.360$), produtividade da equipa ($r=.284$), e aprendizagem da equipa ($r=.560$). As análises sub-grupais indicaram que os comportamentos de liderança específicos investigados estavam relacionados de forma geral aos resultados de desempenho da equipa. Mais notavelmente, os comportamentos de empowerment explicam perto de 30% da variância da aprendizagem da equipa.

Efectuaram-se também análises de moderação para analisar o nível de interdependência da tarefa. Os resultados indicaram que tanto os comportamentos de liderança focados na tarefa como na relação explicam alguma percentagem da variância na eficácia de desempenho percebida nas equipas com elevada interdependência. A liderança teve menos efeitos quando as tarefas eram pouco interdependentes, do que quando as tarefas eram altamente interdependentes. Contudo, estes comportamentos explicam uma percentagem muito baixa em equipas pouco interdependentes.

Embora a maioria da investigação incluída na meta-análise foi correlacional, a consistência dos resultados e o facto de os autores terem feito escolhas conservadoras em relação à meta-análise para não inflacionar a força das relações, os resultados apontaram fortemente para a conclusão que a liderança de equipas tem impacto no desempenho das equipas por facilitar a forma dos membros da equipa trabalharem com e pelo impacto das variáveis sócio-emocionais. Os processos cognitivos e afectivos já referidos noutros estudos foram enquadrados na liderança focada na tarefa e nas pessoas (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Os processos cognitivos têm sido também referidos pelos investigadores da liderança de equipas. Marks, Zaccaro, & Mathieu (2000) demonstraram que as influências da liderança promovem o desenvolvimento de modelos mentais nas equipas, e subsequentemente, o desempenho da equipa. Os autores manipularam a qualidade das comunicações do líder para uma equipa a desempenhar múltiplas funções de uma tarefa militar simulada no computador que requeria adaptação. Os resultados indicaram que a comunicação de informação enriquecedora para a tarefa pelos líderes à equipa resultou em modelos mentais mais similares e correctos formados entre os membros da equipa. Tanto a similaridade e precisão dos modelos mentais influenciam o desempenho da equipa nas

tarefas subsequentes (Marks et al., 2000). Este estudo demonstra que a promoção de estruturas cognitivas compatíveis entre os membros pelo líder e o processo de desenvolver uma estratégia de acção em colaboração com os membros pode aumentar a similaridade e correcção dos modelos mentais dos membros em relação à próxima tarefa e, consequentemente, aumentar o desempenho da equipa.

Em síntese, os modelos de liderança de equipas e os estudos empíricos encontrados na literatura sugerem que para se explicar o impacto significativo da liderança no desempenho da equipa, é necessário atender aos processos inerentes à eficácia do trabalho em equipa que medeiam esta relação.

5. O papel da Reflexividade na Liderança e Eficácia do Trabalho em Equipa

Actualmente, o ambiente dinâmico e constantemente em mudança das organizações exigem que a tomada de decisão e resolução de problemas seja muito complexa para as equipas (West, 1996). No intuito de lidarem de forma eficaz com as contingências ambientais, é importante que as equipas monitorizem constantemente o seu ambiente e a ele sejam adequadamente reactivas (Hoegl & Parboteeah, 2006). Em simultâneo, os membros da equipa possuem algumas dificuldades na coordenação de esforços, fortalecer as relações interpessoais e integrar as ideias, o que origina a necessidade do grupo identificar possíveis problemas e desenvolver e implementar soluções (Tjosvold, Tang & West, 2004).

West (1996) define este processo como a reflexividade da equipa, isto é, “quanto os membros da equipa reflectem colectivamente sobre os objectivos, estratégias e processos da equipa, e os adaptam às circunstâncias endógenas ou ambientais, actuais ou previstas” (p. 559). Devido à mudança de ambiente, existe assim a necessidade de reflexão constante para avaliá-lo e se aplicar a melhor acção. Uma equipa reflexiva será mais consciente das consequências das suas acções, enquanto uma equipa não-reflexiva funciona sem auto-consciência das suas acções (West, 1996; Hoegl & Parboteeah, 2006).

De acordo com alguns estudos empíricos, a reflexividade está relacionada positivamente com medidas objectivas e subjectivas do desempenho das equipas (Carter & West, 1998; Hirst, Mann, Bain, Merlo & Richver, 2004; Tjosvold et al, 2004; Schippers, Hartog, Koopman, & van Knippenberg, 2007). Num estudo de Carter e West (1998), os

resultados demonstraram que a reflexividade da equipa estava positivamente relacionada com a participação na tomada de decisão, clareza dos objectivos da equipa, e bem-estar afectivo. A conclusão mais relevante deste estudo pioneiro foi que a reflexividade também previa positivamente a eficácia da equipa.

Apesar das evidências de que a reflexividade aumenta a eficácia das equipas, constata-se que a reflexividade não é uma prática recorrente nas equipas, pois raramente as equipas reflectem de forma espontânea, assistindo-se a uma tendência das equipas se comportarem de forma habitual, mesmo quando são apresentadas evidências que este comportamento pode ser disfuncional (Swift & West, 1998; Schippers et al, 2007). Contudo, a investigação acerca dos determinantes e resultados da eficácia é reduzida. Por isso, dada a importância da reflexividade para o funcionamento eficaz das equipas, é fundamental compreender que factores motivam as equipas a tornarem-se mais reflexivas, e desenvolver modelos acerca dos determinantes da reflexividade.

A questão de como a reflexividade da equipa pode ser estimulada passa inevitavelmente por vários factores, entre os quais, a liderança. Como referido e demonstrado anteriormente, os líderes influenciam vários processos de equipa, nos quais um desses processos poderá ser a reflexividade. Gersick e Hackman (1990) citados por Schippers et al. (2007), sugerem que o líder da equipa poderá ajudar a equipa a desenvolver meta-rotinas, que incita os membros a iniciar re-avaliações regular e temporalmente, e tornarem-se assim mais reflexivas. Tal como explicado anteriormente, de acordo com o modelo de Zaccaro, Rittman e Marks (2001), o processamento colectivo de informação e a meta-cognição da equipa (i.e. reflexividade) são mediadores importantes entre os processos de liderança e a eficácia das equipas.

As primeiras evidências empíricas acerca do papel da liderança de equipas em aumentar a reflexividade de equipas são encontradas no estudo de Hirst et al (2004). Os autores desenvolvem o estudo da liderança a partir de uma perspectiva de aprendizagem, procurando colmatar a existência reduzida de estudos longitudinais acerca da aprendizagem sobre liderança, isto é, as competências e conhecimentos que os líderes percebem ter aprendido das suas experiências de trabalho. Mais propriamente, a teoria da aprendizagem por acção sustenta que os líderes aprendem a partir de trabalho desafiante, da resolução de problemas complexos, e de liderar uma equipa, e utilizam este conhecimento para encorajar a comunicação da equipa e aumentar o desempenho da equipa. A reflexividade insere-se neste estudo como uma característica da comunicação da

equipa, verificando se os membros discutem opiniões divergentes e reflectem na forma como desempenhar melhor as tarefas. Os líderes que aprendem novas competências de liderança tenderão a estimular maior reflexão e discussão de equipas, promovendo soluções inovadoras para os problemas e podendo ter influência nas normas da equipa.

Utilizando uma amostra de líderes de projectos de investigação e desenvolvimento (I & D), uma vez que o seu trabalho é desafiante tecnicamente e politicamente complexo, Hirst et al (2004) testaram se a aprendizagem melhora comportamentos facilitadores de liderança, a reflexividade, e o desempenho do projecto. O modelo assume uma relação directa entre a aprendizagem de liderança e o desempenho da equipa e relações de mediação via liderança facilitadora e reflexividade da equipa (ver figura 4). Os autores estudam também se estas relações diferem entre os novos líderes, mais abertos para mudanças, com aqueles com maior experiência de liderança, mas com esquemas mentais mais cristalizados e portanto com menor probabilidade de alterar o seu comportamento (Hirst et al., 2004).

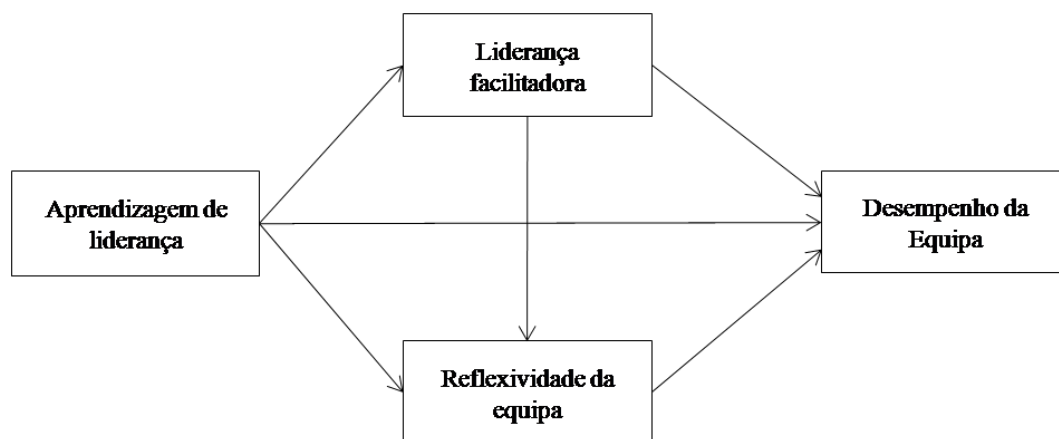


Figura 4 - Relações propostas entre a aprendizagem de liderança, a liderança facilitadora, a reflexividade da equipa e o desempenho da equipa (adaptado de Hirst et al., 2004)

Os resultados de Hirst et al. (2004) são consistentes com a teoria de aprendizagem por acção. Ao longo do tempo, a aprendizagem de liderança traduziu-se em comportamentos de liderança facilitadora, foi associada com a reflexividade da equipa e relacionada com as avaliações do desempenho da equipa pelos clientes. Estes resultados acrescentam à literatura organizacional a demonstração que uma aprendizagem individual prediz positivamente os processos e o desempenho a nível grupal. Hirst et al. (2004)

verificaram que os novos líderes reportaram que estavam a aprender mais do que os líderes experientes, e além disso, a sua aprendizagem teve uma forte relação com a liderança facilitadora mas apenas 8 e 12 meses mais tarde, sugerindo um atraso entre a aprendizagem de competências de liderança e a tradução destas em comportamentos de liderança. A liderança facilitadora foi associada com a reflexividade da equipa apenas 4 meses mais tarde, embora a correlação fosse positiva a cada um dos outros períodos.

O modelo completo foi testado parcialmente pelas análises de regressão. A primeira análise demonstrou que a aprendizagem de liderança teve um efeito mediador na reflexividade da equipa através da liderança facilitadora. A segunda análise revelou que a reflexividade da equipa mediou a relação entre a liderança facilitadora e o desempenho da equipa. Embora o modelo das equações estruturais de dados de uma amostra grande forneceria um teste mais definitivo do modelo total com todas ligações testadas, estes resultados ilustraram como um fenómeno psicológico (aprender novos conhecimentos) é transformado em comportamentos de liderança (liderança facilitadora), processos de grupo (reflexividade da equipa), e finalmente com o desempenho da equipa. A reflexividade da equipa foi também associada significativamente com o desempenho da equipa.

Outros estudos reforçam o papel da reflexividade da equipa como factor chave na eficácia da equipa, e de que forma a reflexividade pode ser fomentada pelos líderes da equipa, nomeadamente o estudo de Schippers et al. (2007). Os autores testaram se a liderança transformacional (operacionalizada pelas dimensões carisma, inspiração e estímulo intelectual) estaria relacionada positivamente com a reflexividade e o desempenho da equipa, e esta relação seria mediada por uma visão partilhada dentro da equipa, como esquematizado na figura 5. Mais propriamente, procuraram investigar se o facto de os líderes gerarem normas partilhadas, aspirações, e ideais, e demonstrarem aos membros da equipa como analisar os problemas a partir de novas perspectivas, estimularia a formação de uma visão partilhada e, subsequentemente, aumentaria a reflexividade da equipa.

H3

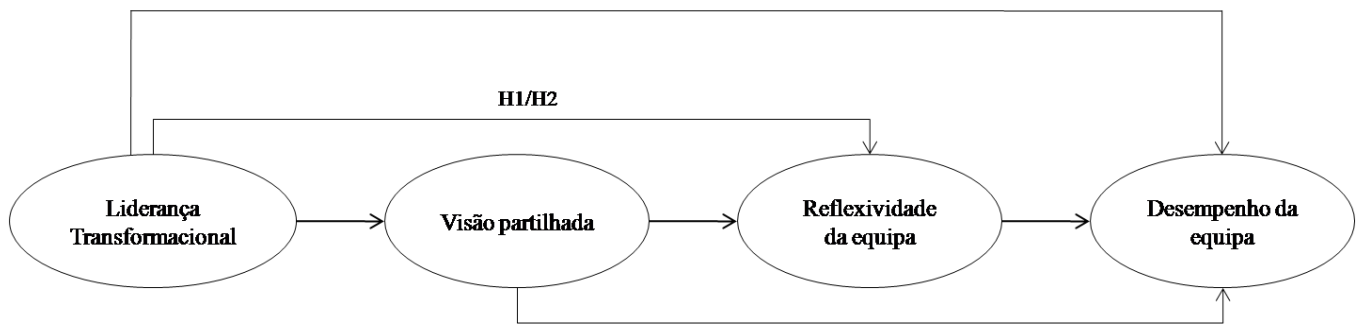


Figura 5 - Relações propostas das relações directas e indirectas entre a liderança transformacional, visão partilhada, reflexividade da equipa e desempenho da equipa (adaptado de Schippers et al., 2007)

Os resultados suportaram as hipóteses. Quanto mais os líderes da equipa eram avaliados como transformacionais, as equipas também tinham scores elevados na visão partilhada, e esta foi relacionada positivamente com a reflexividade da equipa. Esta última foi, por sua vez, relacionada positivamente com o desempenho da equipa, avaliado por um gestor externo. Estes resultados destacaram as relações directas e indirectas entre a liderança transformacional da equipa, a visão partilhada, a reflexividade, e o desempenho nas equipas.

O estudo de Shippers et al. (2007) trouxe contribuições importantes e inovadoras na literatura, por ser o primeiro estudo a realçar a importância da liderança transformacional para estimular a reflexividade e o desempenho subsequente da equipa e, mais especificamente, este efeito dever-se ao papel transformacional do líder em criar uma visão partilhada da equipa. Os resultados que suportam a mediação da visão partilhada revelam que, em equipas cujos líderes inspiram confiança e respeito e estimulam os seus membros a reflectir sobre os objectivos e métodos de trabalho da equipa, os membros reportaram ter uma visão partilhada. Por seu turno, esta observação partilhada dos membros da equipa está relacionada com o aumento da reflexão e comunicação sobre os objectivos, estratégias, e processos dentro da equipa. Finalmente, em linha com estudos anteriores, os resultados indicam que as equipas elevadas na reflexividade superaram aquelas com baixa reflexividade.

Como referido anteriormente, muitos modelos teóricos avançaram com estas hipóteses, mas o conhecimento empírico acerca do papel dos líderes de equipas, assim como o processo de reflexividade nas equipas é extremamente reduzido. Por isso, uma

contribuição importante do estudo de Shippers et al. (2007) é que fornece suporte empírico para um argumento já apresentado mas testado em menor número de estudos.

Schippers et al. (2007) apontaram algumas limitações deste estudo. Uma primeira reside no seu design não permitir testar a direccionalidade dos resultados, isto é, devido às análises de mediação estatísticas, a causalidade reversa (ex.: o desempenho aumentar a reflexividade) não pode ser excluída baseada nestes dados e a ordem causal deveria ser testada. Para tal, a investigação longitudinal e experimental será necessária (Schippers et al., 2007). Em segundo lugar, o desempenho das equipas não poderia ser medido através de medidas mais “objectivas”, como por exemplo os outputs da equipa ou a satisfação dos clientes, pois as equipas na amostra eram de tipos de tarefas muito diferentes que não poderiam ser facilmente comparadas, por isso utilizou-se um gestor de topo externo. Contudo, a medida utilizada era muito simples e a amostra era pequena, outras das limitações do estudo (Schippers et al. 2007).

É com base nestes modelos e estudos empíricos, que pretendemos analisar as relações existentes entre a liderança, a reflexividade e o desempenho das equipas. Considerando os modelos, verificamos que o papel da liderança na eficácia do trabalho em equipa não é claro na literatura, sendo possível encontrar duas propostas distintas: a liderança como a) input do trabalho em equipa (Zaccaro et al., 2001; Hirst et al., 2004; Schippers et al., 2007) e b) moderadora da relação entre inputs e processos de equipa e entre processos e resultados (Hackman, 2002).

Apesar da multiplicidade de propostas, vários autores têm adoptado uma ou outra perspectiva sem se preocuparem em estudar as razões pelas quais se verificam estas discrepâncias. Deste modo, neste estudo teremos em consideração o contexto das equipas como uma variável que poderá explicar as distinções do papel da liderança na eficácia do trabalho em equipa.

6. Contexto e Especificidade das Equipas

O papel do contexto é muitas vezes negligenciado na literatura (Kozlowski, 1996), apesar do contexto e o tipo de equipas que são objecto de estudo poderem condicionar as influências dos e o tipo de inputs, processos e outputs. Não existe assim uma relação unidireccional, mas estas componentes influenciam-se mutuamente (Zaccaro et al, 2001).

Por vezes, os próprios processos de equipa podem influenciar os inputs, nomeadamente as funções e o comportamento do líder.

Como referido no início, o estudo actual foi conduzido num contexto específico, nomeadamente a protecção de crianças e jovens em risco. O sistema nacional de protecção das crianças e jovens em risco é composto por diversas entidades responsáveis por determinado tipo de intervenções. Neste estudo focámo-nos especificamente nas Comissões de Protecção de Crianças e Jovens (CPCJ). Estas são “instituições oficiais não judiciais com autonomia funcional que visam promover os direitos da criança e do jovem e prevenir ou pôr termo a situações susceptíveis de afectar a sua segurança, saúde, formação, educação ou desenvolvimento integral”¹. Para tal, as CPCJ aplicam medidas de promoção dos direitos e de protecção de acordo com princípios de intervenção definidos na lei, tarefa que exige uma elevada responsabilidade e cuja tomada de decisão é muito complexa. A eficácia destas equipas tem um impacto notório, pois a sua intervenção pode alterar completamente a vida das crianças, famílias e sociedade em geral.

Os membros das CPCJ são representantes de diversas entidades com competências e interesse pelos problemas da infância e juventude (ex.: Ministério da Educação, Segurança Social, Câmara Municipal, IPSS) e têm formação em diversas áreas, como Serviço Social, Psicologia, Saúde ou Direito. A composição destas equipas é, assim, inter-institucional e interdisciplinar. A CPCJ é uma única entidade que funciona em duas modalidades: - alargada e restrita. A modalidade alargada congrega todos os representantes das entidades legalmente previstas e todos os elementos cooptados, é o plenário da Comissão. Esta tem um importante papel quer na promoção dos direitos das crianças e jovens residentes no seu concelho de abrangência, quer na prevenção das situações de perigo que possam afectar os mesmos, aproveitando as respostas sociais locais. Na modalidade restrita, a Comissão funciona só com os membros que foram designados para o efeito, de entre todos os que a compõem. A esta compete a intervenção nas situações identificadas como de perigo para a criança ou jovem, procedendo ao respectivo diagnóstico e instrução do processo, decisão, acompanhamento e revisão da(s) medida(s) de promoção e protecção.

Estas equipas têm características muito específicas, o que detém implicações para o estudo da sua eficácia e aplicação do modelo proposto. Como descrito anteriormente, os

¹ Cf. n.º 1 do art.º 14º da Lei nº 147/99, de 1 de Setembro - Lei de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo (LPP).

modelos I-P-O descuram a complexidade da tomada de decisão das equipas e os seus ambientes em constante mutação, assim como os seus múltiplos objectivos. West (1996) propõe que existem equipas que devido às suas características têm constantemente de reflectir sobre os seus objectivos, pois para além de múltiplos, estes caracterizam-se pela incerteza. Segundo o autor, a reflexividade é assim um processo chave nas equipas de tomada de decisão complexa (TDC), como é o caso das CPCJ. West (1997) descreve as características das equipas TDC: operam em ambientes incertos e desafiantes; desempenham tarefas de natureza complexa, cujas exigências podem mudar diariamente; têm elevada autonomia sobre o seu trabalho; são constituídas por elementos com competências diferentes; os critérios de eficácia da equipa são múltiplos.

No que respeita à liderança, os presidentes das CPCJ são eleitos pelo plenário da comissão alargada de entre todos os seus membros². Compete ao presidente³: representar a CPCJ; presidir às reuniões da comissão alargada e da comissão restrita e orientar e coordenar as suas actividades; promover a execução das deliberações da CPCJ; elaborar o relatório anual de actividades e avaliação e submetê-lo à aprovação da comissão alargada; autorizar a consulta dos processos de promoção dos direitos e de protecção; proceder às comunicações (a outras entidades) previstas na lei. Verificamos que o papel do presidente das CPCJ caracteriza-se por ser formal e burocrático e as suas competências de liderança não estão especificadas. Por não existirem critérios de selecção definidos para o presidente, ele é representante de uma entidade, tal como todos os outros membros da CPCJ, o que poderá potenciar uma indefinição do papel de líder do presidente, ocorrendo uma separação entre o papel do presidente e o reconhecimento como líder.

Partindo destas questões e da especificidade das equipas das CPCJ, propomos um modelo alternativo àqueles encontrados na literatura, nos quais a liderança influencia o desempenho da equipa através da reflexividade. Devido a não ser claro que o presidente tenha um papel de liderança, sugerimos que a própria equipa no seu conjunto, e não somente o seu presidente, estimula a reflexividade da equipa, que por sua vez terá impacto no desempenho. Assim, poderá ser o facto de os membros da equipa reflectirem sobre os seus objectivos e métodos de trabalho que estimula as competências de liderança, que por sua vez aumentam o desempenho da equipa.

² Cf. n.º 1 do art.º 23º da Lei nº 147/99, de 1 de Setembro - LPP.

³ Cf. art.º 24º da Lei nº 147/99, de 1 de Setembro - LPP.

Hipótese 1: A reflexividade está positivamente relacionada com o desempenho.

Hipótese 2: A liderança medeia a relação entre a reflexividade e o desempenho.

O modelo proposto está representado na figura 6.

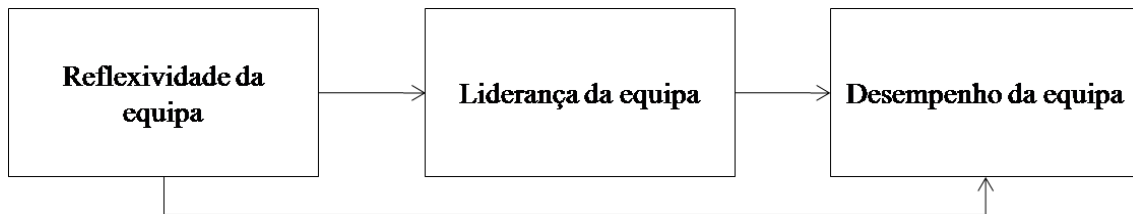


Figura 6 - Modelo proposto: Relações entre a reflexividade e o desempenho e a mediação da liderança nesta relação

7. Método

7.1. Amostra

Participaram neste estudo 126 equipas (654 indivíduos) das CPCJ em modalidade restrita, representando 45,16% do total das CPCJ existentes em Portugal continental e Ilhas.⁴ A composição média das equipas é de 8.9 elementos (desvio-padrão = 2.18) e a média de idades é de aproximadamente 39 anos. Dos 654 indivíduos, 76,9% são do sexo feminino.

7.2. Procedimento

Foi desenvolvido um questionário com diversas variáveis relacionadas com o trabalho em equipa, cujos itens constituíam escalas validadas na literatura e outros adaptados ao contexto com as contribuições da Comissão Nacional de Protecção das Crianças e Jovens em Risco (CNPCJR) foram acrescentados. Os questionários foram enviados para as CPCJ por e-mail, sendo posteriormente contactadas por telefone nos casos em que não tinham respondido após a data de entrega sugerida. Os membros das CPCJ enviaram o questionário respondido por e-mail ou correio postal.

⁴ As respostas de todos os indivíduos constituíram um total de 155 equipas. Contudo, apenas utilizámos na amostra as equipas compostas por no mínimo 3 elementos.

7.3. Operacionalização das variáveis

7.3.1. Liderança

A liderança foi medida por 16 itens adaptados do Team Diagnostic Survey (Wageman, Hackman & Lehman, 2005) e desenvolvidos para o contexto específico das CPCJ (por exemplo, o presidente “assegura que os objectivos da equipa são alcançados”; “gere eficazmente a rede de contactos com as entidades locais”). Os participantes responderam numa escala de 7 pontos (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente) em que medida concordavam com cada uma das afirmações. Da Análise em Componentes Principais efectuada, verificou-se que apenas foi extraída uma componente. Os itens foram agrupados num índice, cujo coeficiente de Alfa de Cronbach foi de .973.

Quadro 3 - Análise de componentes principais dos itens relativos à liderança

Itens	Componente
	Liderança
Consegue criar cenários alternativos em função dos resultados obtidos	.889
Optimiza os conhecimentos e experiência dos membros da equipa	.876
Consegue ultrapassar as incertezas da informação disponibilizada	.871
Promove a confiança entre os membros da equipa	.871
Assegura que os objectivos da equipa são alcançados	.870
Facilita a produção de novas ideias	.863
Procura fazer com que se aprenda com os erros cometidos	.861
Facilita a comunicação entre os membros	.857
Dá feedback à equipa tendo em conta as competências de cada membro	.856
Propõe alternativas tendo em vista os objectivos definidos	.838
Toma decisões em situações de impasse	.827
Gere o conteúdo e o processo das reuniões de equipa	.825
Promove o desenvolvimento individual dos membros da equipa	.819
Avalia com a equipa os resultados alcançados	.811
Desenvolve parcerias com outras equipas	.790
Gere eficazmente a rede de contactos com as entidades locais	.780
Variância Explicada	71,3%

7.3.2. Reflexividade

Os 9 itens utilizados para medir a reflexividade corresponderam à escala de West (1994) (por exemplo, “A minha CPCJ revê frequentemente os seus objectivos de trabalho”; “Discutimos frequentemente sobre a forma como comunicamos entre nós”; “Os membros da minha CPCJ estão envolvidos em melhorias ao longo da realização do trabalho”). Os participantes responderam numa escala de 7 pontos (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente) em que medida concordavam com cada uma das afirmações. Da Análise em Componentes Principais efectuada, verificou-se que apenas foi extraída uma componente. Os itens foram agrupados num índice, cujo coeficiente de Alfa de Cronbach foi de .88.

Quadro 4 - Análise de componentes principais dos itens relativos à reflexividade

Itens	Componente
	Reflexividade
Os métodos usados pela minha CPCJ para realizar o trabalho são frequentemente discutidos	.837
A minha CPCJ revê frequentemente a forma de realizar o trabalho	.824
A minha CPCJ revê frequentemente os seus objectivos de trabalho	.795
Discutimos regularmente se a minha CPCJ está a trabalhar com eficácia	.793
Os membros da minha CPCJ estão envolvidos em melhorias ao longo da realização do trabalho	.718
Os membros da minha CPCJ identificam os principais pontos fortes e limitações da forma como realizam o trabalho	.695
Os membros da minha CPCJ estão abertos à melhoria do modo como trabalham	.648
Discutimos frequentemente sobre a forma como comunicamos entre nós	.615
Nesta CPCJ mudamos os nossos objectivos/metast de acordo com as circunstâncias	.583
Variância Explicada	65,5%

7.3.3. Desempenho

O desempenho foi medido através de 16 itens adaptados de Passos e Caetano (2005) e desenvolvidos para o contexto específico das CPCJ. Os participantes responderam numa escala de 7 pontos (1 = Muito mau) a 7 (Muito bom). Da Análise em Componentes Principais efectuada, foram extraídas três componentes. Uma primeira componente foi designada por Desempenho da Gestão e Eficácia (por exemplo, “Rapidez de resposta a novos casos”; “Gestão dos recursos humanos”; “Gestão de recursos técnicos”). Uma

segunda componente corresponde à medida do Desempenho da Relação com outras Entidades (por exemplo, “Relação com a CNPCJR”; “Relação com os Tribunais de Família e Menores”; “Relação com as entidades em matéria de infância e juventude”). O terceiro índice refere-se ao Desempenho dos Princípios de Intervenção (por exemplo, “Interesse Superior da Criança”, “Prevalência da família”). Os coeficientes de Alfa de Cronbach dos índices criados a partir das componentes foram de .875 para o Desempenho da Gestão e Eficácia, .749 para o Desempenho da Relação com outras Entidades e .693 para o Desempenho dos Princípios de Intervenção.

Quadro 5 - Análise de componentes principais dos itens relativos ao desempenho

Itens	Componentes		
	Desempenho Gestão e Eficácia	Desempenho Relação outras Entidades	Desempenho Princípio de Intervenção
Gestão dos recursos humanos	.871	.171	.170
Gestão de recursos técnicos	.848	.172	.117
Gestão da informação	.753	.242	.284
Rapidez de resposta a novos casos	.626	.176	.422
Alcance de objectivos	.556	.281	.373
Relação com os Tribunais de Família e Menores	.038	.729	.379
Relação entre a Comissão restrita e alargada	.313	.715	-.070
Relação com as entidades em matéria de infância e juventude	.373	.695	.088
Relação com a CNPCJR	.142	.668	.336
Prevalência da família	.221	.203	.777
Intervenção mínima	.221	.076	.773
Capacidade de intervenção precoce	.397	.267	.504
Variância Explicada	26,6%	18,7%	17%

8. Resultados

8.1. Agregação

Pretendia-se que este estudo se realizasse a nível da equipa. Assim, para as análises estatísticas, as respostas individuais foram agregadas a nível da equipa. No sentido de verificar a fiabilidade/consistência e as correlações entre os membros da equipa, de modo a justificar a agregação, avaliámos o acordo dentro da equipa, calculando o Rwg(j) (James, Demaree, & Wolf, 1984, 1993). Pode observar-se na tabela x que todos os valores são superiores a .70, critério mínimo (Cohen, Doveth & Eick, 2001) para agregação das variáveis a nível da equipa, de modo a confirmarmos a intenção inicial. Além disso, foram realizados ICC (Coeficientes de Correlação IntraClasse). O ICC(1) é uma medida de fiabilidade de uma pessoa de uma equipa e de acordo com Deshon et al. (2004), o ICC(1) deverá estar entre .05 e .20. Como verificamos no quadro 6, os ICC(1) das variáveis em estudo encontram-se entre os valores critério, exceptuando a liderança, com um valor um pouco mais elevado (.23). O ICC(2) fornece a fiabilidade das médias e não de apenas um sujeito. Os seus valores são muito superiores ao ICC(1), indicados no quadro 6. Decidimos deste modo agregar as avaliações individuais para o nível da equipa.

Quadro 6 – Médias, devios-padrão, valores F, ICC e Rwg, Correlações a nível agregado e Alfas de Cronbach (N = 126 equipas)

Variável	M	DP	F	R _{wg}	ICC(1)	ICC(2)	1	2	3	4	5
1 Liderança	5.88	.67	3.715**	.84	.23	.73	(.97)				
2 Reflexividade	5.35	.95	2.551**	.84	.15	.61	.26**	(.88)			
3 Desempenho											
Gestão e	5.44	.88	2.761**	.85	.17	.64	.32**	.43**	(.88)		
Eficácia											
4 Desempenho											
Relação com	5.52	.93	2.720**	.83	.16	.63	.27**	.26**	.55**	(.75)	
Entidades											
5 Desempenho											
Princípios de	5.65	.90	2.625**	.85	.15	.62	.39**	.35**	.60**	.50**	(.69)
Intervenção											

Nota: * $p < 0,01$; ** $p < 0,001$

8.2. Testes de Hipóteses

O quadro 6 apresenta também as médias e os desvio-padrões da avaliação das variáveis. Verificamos que os itens relativos à liderança foram avaliados em média com maior nível de concordância ($M = 5,88$) e a reflexividade com menor concordância ($M=5,35$), comparando com as restantes variáveis. Contudo, os valores estão muito próximos. Quanto às correlações também apresentadas no mesmo quadro, constata-se que as variáveis estão todas relacionadas positiva e significativamente entre si.

Para testar a hipótese de mediação da liderança na relação entre reflexividade e os diversos tipos de desempenho, foi realizado o procedimento de regressão múltipla hierárquica. De acordo com o procedimento sugerido por Baron e Kenny (1986), é necessário estimar três modelos de regressão. Primeiro, analisar se a variável preditora tem efeito na mediadora. A segunda análise testa se a variável preditora tem efeito na variável critério. Por fim, no terceiro modelo, realiza-se uma regressão com as variáveis predictoras e mediadoras a terem efeito nas variáveis critério. Existe efeito de mediação quando o efeito da variável preditora na variável critério é menor na terceira equação, em relação à segunda, denominando-se mediação total. Por sua vez, a mediação total ocorre se este efeito deixar de ser significativo.

Irão ser agora descritos os resultados para cada tipo de desempenho, as variáveis critério. Dentro de cada, irão ser também apresentados os resultados para as hipóteses 1 e 2. Os três tipos de desempenho foram encontrados decorrente da análise em componentes principais, não existindo anteriormente na literatura estes constructos aplicados a este contexto de equipas. Por isso, retomaremos as hipóteses enquadradas em cada variável critério, designando-as com alíneas, isto é: a) desempenho da eficácia e gestão, b) desempenho da relação com outras entidades; c) desempenho dos princípios de intervenção.

No que respeita à percepção de desempenho da gestão e eficácia, verificamos no quadro 7 que as análises de regressão demonstraram existir uma relação positiva e significativa entre a reflexividade e este tipo de percepção de desempenho ($\beta = .448, p < .001$), suportando a hipótese 1a. A liderança está positiva e significativamente associada à percepção de desempenho de gestão e eficácia ($\beta = .290, p < .001$). O efeito da reflexividade na percepção deste tipo de desempenho diminuiu quando se introduziu a variável liderança ($\beta = .331, p < .001$), fornecendo suporte para a hipótese 2a, que afirma que a liderança medeia a relação entre a reflexividade e o desempenho. Verificamos

também que o segundo modelo explica mais percentagem (25,7%) da variação no desempenho do que o modelo anterior (19,6%). A mediação deste modelo é parcial, pois o efeito da reflexividade no desempenho não é anulado quando se considera também a liderança.

Quadro 7 – Análise de regressão das variáveis preditora e mediadora para a percepção de desempenho de gestão e eficácia

Variáveis	β	F	g.l.
1. Reflexividade	.448**		
R ² ajustado	.196**	41.712**	1, 166
2. Reflexividade	.311**		
Liderança	.290**		
R ² ajustado	.257**	29.895**	2, 165

Nota: São apresentados os beta estandardizados.

* $p < 0,01$; ** $p < 0,001$

Relativamente ao desempenho da relação com outras entidades, a reflexividade teve um efeito positivo e significativo neste tipo de desempenho ($\beta = .263$, $p < .01$), como indica o quadro 8, suportando a hipótese 1b. No segundo modelo da análise, verifica-se que o efeito da liderança na variável critério é positivo e significativo ($\beta = .272$, $p < .01$), e principalmente, o efeito da reflexividade deixa de ser significativo ($\beta = .136$, $p = .11$), por isso concluímos que existe uma mediação total da liderança na relação entre a reflexividade e o desempenho da relação com outras entidades. O modelo aumenta a explicação da variação em 5,2%. O valor da significância dos efeitos neste tipo de desempenho foi mais baixo do que nos outros tipos.

Quadro 8 – Análise de regressão das variáveis preditora e mediadora para a percepção de desempenho da relação com outras entidades

Variáveis	β	F	g.l.
1. Reflexividade	.263*		
R ² ajustado	.064*	11.994*	1, 161
2. Reflexividade	.136		
Liderança	.272*		
R ² ajustado	.116*	11,665*	2, 160

Nota: São apresentados os beta standardizados.

* $p < 0,01$; ** $p < 0,001$

Quanto ao desempenho dos princípios de intervenção, as duas hipóteses são suportadas. De facto, a reflexividade foi relacionada positiva e significativamente com este tipo de desempenho ($\beta = .331$, $p < .001$), fornecendo suporte à hipótese 1c. A liderança influenciou positivamente o desempenho dos princípios de intervenção ($\beta = .403$, $p < .001$) e existe um efeito de mediação total daquela na relação entre a reflexividade e este tipo de desempenho (hipótese 2c). A explicação deste segundo modelo aumentou 12,2% (quadro 9).

Quadro 9 – Análise de regressão das variáveis preditora para a percepção de desempenho dos princípios de intervenção

Variáveis	β	F	g.l.
1. Reflexividade	.331**		
R ² ajustado	.104**	20.352**	1, 165
2. Reflexividade	.141		
Liderança	.403**		
R ² ajustado	.226**	25.273**	2, 164

Nota: São apresentados os beta standardizados.

* $p < 0,01$; ** $p < 0,001$

Realizámos posteriormente testes de Sobel (Sobel, 1982) no sentido de verificar se a diminuição dos betas dos modelos de mediação é significativa. O teste revelou-se

significativo para a mediação da liderança na relação entre a reflexividade e o desempenho da gestão e eficácia ($z = 2.35$; $p < .05$), o desempenho da relação com outras entidades ($z = 2.20$; $p < .05$) e o desempenho dos princípios de intervenção ($z = 2.58$; $p < .01$).

Em resumo, nos três tipos de percepção de desempenho, a reflexividade relacionou-se positiva e significativamente com a percepção de desempenho, suportando a hipótese 1. Também foi fornecido suporte à hipótese 2, isto é, a mediação da liderança na relação entre estas variáveis, existindo uma mediação parcial no que respeita à percepção de desempenho da gestão e eficácia, e mediações totais quanto à percepção de desempenho da relação com outras entidades e da percepção do desempenho dos princípios de intervenção.

9. Discussão

Procurámos com este estudo testar um modelo de liderança focando-nos especificamente na liderança de equipas. Mais especificamente, estudámos qual o papel da liderança na eficácia do trabalho em equipa, numa lógica de modelos input-processos-output, e tendo em consideração o contexto onde as equipas operam, neste caso as equipas das CPCJ que intervêm na protecção das crianças e jovens em perigo. As hipóteses colocadas foram que a liderança medeia a relação entre a reflexividade e o desempenho da equipa. E, conseqüentemente, era esperado também que a reflexividade estivesse relacionada positivamente com o desempenho. Os resultados forneceram suporte para as nossas hipóteses nos três tipos de desempenho encontrados, confirmando as nossas propostas para um novo modelo de liderança de equipas.

No que respeita à hipótese 1, verificou-se que a reflexividade teve efeitos significativos no desempenho. Este resultado sugere que as equipas reflexivas têm maior probabilidade de questionar as suas estratégias e processos e de responder aos desafios do ambiente, e por isso, as suas acções baseadas na reflexão conduzem a um melhor desempenho (West, 1996). O mesmo resultado é consistente com estudos anteriores (Hirst et al., 2004; Hoegl & Parboteah, 2006; Schippers et al., 2007).

Relativamente à hipótese 2, a liderança mediou a relação entre a reflexividade e o desempenho, sendo que foi encontrada uma mediação parcial para o desempenho da gestão e eficácia e mediações totais para o desempenho da relação com outras entidades e o desempenho dos princípios de intervenção. Estes constructos não são referidos na literatura

anterior, sendo que desconhecemos a existência de estudos realizados com estas equipas específicas.

Uma possível explicação para este resultado pode ser o facto de a gestão e critérios de eficácia não serem actividades da total responsabilidade das CPCJ, e possam assim existir outros factores para além da liderança que influenciam este tipo de desempenho. Quanto às mediações totais, é notório o papel do líder para a influência da reflexividade nos outros dois tipos de desempenho. O desempenho da relação com outras entidades poderá caracterizar o papel mais formal do presidente das CPCJ, de representação destas equipas perante outras entidades. O desempenho dos princípios de intervenção pode ser explicado pelo facto do presidente ter de promover execuções das deliberações sobre as medidas de protecção a aplicar às crianças e jovens, e portanto, ser muitas vezes ele/a que toma a decisão final, quando não exista unanimidade ou maioria de votos. Estas são apenas explicações alternativas possíveis, por isso futuros estudos poderão analisar estas questões, relativamente a estas equipas de modo a chegarem a resultados que nos permitam perceber melhor o papel deste tipo de Presidente, tendo em conta o seu contexto e funções específicas.

9.1. Implicações teóricas

Os resultados deste estudo sugerem que a investigação sobre liderança de equipas deverá ter em consideração certos aspectos. De facto, propomos um modelo cujo papel da liderança contradiz os modelos anteriores e deriva do contexto específico no qual as equipas estudadas operam.

Na maioria dos modelos de liderança de equipas propostos, o papel da liderança é de input da reflexividade e do desempenho da equipa (Hirst et al., 2004; Schippers et al., 2007; Zaccaro et al., 2001) ou de moderadora entre os inputs e processos e os processos e o desempenho (Hackman & Walton, 1986). Em geral, os autores adoptam uma perspectiva sem se preocuparem em estudar as razões pelas quais se verificam estas discrepâncias. Como já referido, neste estudo propomos que o contexto possa diferenciar estes papéis e inclusive sugerir um novo. De facto, o conceito de liderança tem pouca utilidade teórica e prática se não for aplicado a determinados contextos (Kozlowski et al., 1996).

Devido à especificidade das equipas das CPCJ, e ao papel mais formal do líder, sugerimos que a própria equipa fomenta a reflexividade, e esta reflexão sobre os processos de trabalho em equipa, conduzirá a uma maior preocupação com a coordenação e liderança

da equipa. Outra característica da forma de organização das CPCJ poderá espelhar estes resultados: a rotatividade dos membros. De facto, os membros das CPCJ estão em constante rotação, o que faz com que o presidente também esteja. Segundo Kozlowski et al. (no prelo), o ciclo de vida da equipa pode ser fortemente afectado se o líder for alvo de mudança. Contudo, à medida que as equipas se desenvolvem, o conhecimento institucional da equipa não permanece apenas com o líder mas com os membros da equipa nos seus modelos mentais partilhados. O sucesso da relação líder-equipa pode consistir na capacidade da equipa orientar o líder para o grupo, na mesma medida que um líder socializaria um novo membro.

Sugerimos assim, que em futuros estudos com estas variáveis, os investigadores tenham em consideração o contexto onde as equipas operam, no sentido de uma formulação mais cuidada de modelos teóricos e propostas acerca do papel do líder em relação aos processos e desempenhos da equipa.

9.2. Limitações e sugestões para futuros estudos

Este estudo de natureza correlacional procurou ter em consideração o contexto das equipas estudadas. Por isso, os instrumentos incluíram alguns itens adaptados especificamente para aquele contexto. Verificámos por exemplo que apesar dos itens de liderança se referirem a competências diferenciadas de liderança do presidente, a análise em componentes principais só extraiu uma componente. Este facto poderá estar relacionado com a falta de compreensão de alguns itens ou a sua falta de adequação ao contexto. Os instrumentos utilizados na maioria dos estudos são compostos por itens de carácter mais geral, por isso seria importante validar escalas que se referem a tipos de equipas específicas para permitir uma melhor compreensão dos seus itens.

No sentido de aprofundar a percepção de reflexividade, liderança e desempenho destas equipas, poderia utilizar-se uma triangulação metodológica com recurso a métodos quantitativos (questionários), mas também a métodos qualitativos, como realização de entrevistas e estudos de caso, de modo a compreender melhor as dinâmicas e os comportamentos de liderança nestas equipas.

O modelo proposto pressupõe uma direcção de causalidade reflexividade – liderança – desempenho. Segundo Shrout e Bolger (2002; p. 439): “as análises estatísticas de mediação baseadas em dados não experimentais fornecem evidências sugestivas em vez de definitivas no que respeita aos processos causais”. Por outras palavras, a causalidade

reversa (por ex.: o desempenho a aumentar a reflexividade) não deverá ser excluída baseada nestes dados e a ordem causal deverá ser testada. De forma a testar a direccionalidade, será necessária investigação experimental e longitudinal.

Este tipo de investigação será também relevante para analisar um outro factor: o tempo. De facto, a maioria das equipas trabalha em múltiplas tarefas para atingir múltiplos objectivos e utilizam diferentes processos durante pontos diferentes no tempo (Marks et al., 2001), como no caso das CPCJ, que têm tempo de duração, revisão e cessação das medidas a aplicar. Além disso, as tarefas das equipas têm episódios cíclicos de acordo com o volume de trabalho e os recursos dos membros da equipa (Kozlowski et al., 1996). Segundo Marks et al. (2001), esta natureza episódica das tarefas enfatiza a importância dos diferentes processos da equipa. Kozlowski et al. (1996) propõem que os líderes das equipas poderão ter um papel determinante nos episódios cíclicos das tarefas, sendo uma oportunidade para eles formarem e acompanharem os processos reguladores da equipa que subjazem ao seu desempenho. Para colmatar o facto de neste estudo a questão temporal não ter sido abordada, estudos futuros deverão ser do tipo longitudinal e experimental para estudar de que forma o líder coordena os processos e recursos dos diferentes episódios das múltiplas tarefas das equipas ao longo do tempo.

Já foi referida a importância do contexto atribuída neste estudo para identificar o papel da liderança na eficácia do trabalho em equipa. Neste estudo, foi tido em consideração apenas um contexto e tipo de equipas. Futuros estudos poderão analisar o papel da liderança comparando-o em contextos distintos, de modo a verificar se existem diferentes influências da liderança nos modelos input-processo-ouput de desempenho.

Analisar as equipas a partir do contexto fornece uma visão alargada sobre a sua eficácia. De facto, as equipas operam num contexto social e numa estrutura de sistemas organizacionais que por sua vez influencia os seus membros individuais (Hackman, 1992; Kozlowski & Bell, 2003). O sistema organizacional alargado e o ambiente da tarefa influenciam as dificuldades e complexidade inerentes às tarefas das equipas. Por sua vez, “os resultados e desempenho nestas tarefas podem solucionar as exigências das tarefas causadas pelo sistema organizacional” (Kozlowski & Ilgen, 2005; p. 12). Apesar da vasta literatura no domínio da liderança, poucos são os estudos que procuram integrar os diferentes níveis de análise, num modelo coerente. Por isso, é necessário compreender o contexto e as ligações entre os diferentes níveis – indivíduo, equipa e organização – como fontes-chave das contingências na equipa (Kozlowski et al., 1996; 1999). Relativamente às

CPCJ, apesar de terem autonomia, estão embebidas num contexto organizacional complexo, com diversas entidades parceiras. O facto de os membros serem representantes de determinadas entidades condiciona muitas vezes o seu trabalho na CPCJ, e consequentemente a sua percepção de liderança, reflexividade e desempenho da equipa. Será então necessário adoptar abordagens multinível para estudar os efeitos do contexto no processo de liderança e no funcionamento das equipas e dos seus membros.

9.3. Implicações práticas

Este estudo transmite a importância da reflexividade da equipa em aumentar as competências de liderança e promover o desempenho em equipas muito específicas.

A eficácia das CPCJ, devido às suas características, e como já referido, tem um forte impacto a nível das crianças, jovens, famílias com quem intervêm, assim como as entidades e instituições que dela fazem parte e que nela estão representadas. Por isso, é de extrema importância repensar no papel do presidente destas organizações.

Os presidentes das CPCJ nem sempre estão a tempo inteiro e são representantes de outras entidades, tal como todos os restantes elementos, não existindo critérios de selecção para o cargo. Em simultâneo, as sessões de formação acerca da liderança para coordenar estas equipas são em número reduzido. Assim, para além das competências formais já designadas e a regulamentação acerca da lei de protecção, os comportamentos e competências de liderança devem ser considerados tanto na selecção do presidente, como em futuras sessões de formação.

Os resultados do estudo sugerem também que a reflexividade está relacionada positivamente com o desempenho da equipa, o que é interessante para os líderes e membros de equipas. Contudo, a falta de momentos de reflexão de muitas equipas e a ênfase na acção em muitas organizações fazem com que as equipas não tenham tempo para reflectir e aprender a partir das actividades passadas. Será necessário apostar na formação para as equipas criarem hábitos e fomentarem práticas reflexivas. Esta reflexividade reproduzir-se-á na procura da melhoria do comportamento dos líderes e consequentemente no desempenho mais eficaz da equipa.

Referências

- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods and applications: Small steps and giant leaps. In W.C. Borman, R.J. Klimoski, D.J. Ilgen, & I. B. Weiner (Eds.). *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology*, (pp.277-307). New York: John Wiley & Sons.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and "Performance" Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3ª edição. London: The Free Press.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. H. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288–307.
- Carter, S. M., & West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness and mental health in BBC production teams. *Small Group Research*, 1998, 29, 583-601.
- Cohen, A., Doveth, E., & Eick, U. (2001). Statistical properties of the rwg (*J*) index of agreement. *Psychological Methods*, 6, 297-310.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973) Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184 – 200.

- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human performance*, 13, 46 – 78.
- Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic press.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1978). Contingency model of leadership effectiveness. In Berkowitz, L. (Eds). *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 11 (pp.60-112). New York: Academic press.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2 (4), 245–287.
- Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 47, 65-97.
- Graen, G., e Sandura, T. A. (1987). Toward psychology of dyadic organizing. In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior* (9) (pp. 175 – 208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201 – 1245). Chicago: Rand McNally.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behaviour* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 1455-1525). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group task, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 45-99). New York: Academic Press.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P.S. Goodman, et al (Eds.). *Designing effective work groups* (pp. 72 – 119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30 (2), pp. 269 – 287.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R.H. Stogdill and A.E. Coons (Eds). *Leader Behavior: its Description and Measurement*. Ohio: Ohio State University.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977) *The Management of Organizational Behaviour* 3ed, Upper Saddle River N. J.: Prentice Hall.
- Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richter, A., (2004). Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning. *Leadership Quarterly*, 2004, 15, 311-327.

- Hoegl, M. & Parboteeah, K. P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R&D Management*, 36 (2), 113 – 125.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From I-P-O models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517 – 543.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315–336.
- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1993). Rwg: an assessment of within group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Bornan, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychological* (Vol. 12, pp. 333 – 375). London: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. In G. R. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resource management* (Vol. 14, pp. 253 – 305). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kozlowski, S.W.J., and Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work group and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.

- Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Nowakowski, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (no prelo). Developing adaptative teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (SIOP Frontiers Series). Mahwah, NJ: LEA.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26 (3), 356 – 376.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J. & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85, 971-986.
- McGrath, J. E. (1962). *Leadership behavior: Some requirements for leadership training*. U. S. Civil Service Commission, Office of Career Development: Washington, DC.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Passos & Caetano (2005). Contributos para a Explicação do Funcionamento das Equipas de Trabalho: *O Papel da Diversidade e do Conflito Intragrupal*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional, Especialidade em Comportamento Organizacional. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, ISCTE.
- Schippers, M. C. Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Van Knippenberg, D. (2007). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Team Reflexivity. *ERIM Report Series Research in Management*. pp. 1 – 29.

- Shrout, P. A., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and non-experimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7, 422-445.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological Methodology* (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Steiner, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.
- Stodgill, R. S. (1950) Leadership, membership, and organization, *Psychological Bulletin*, 47, 1–14.
- Swift, T. A., & West, M. A. (1998) *Reflexivity and group processes: Research and practice*. Sheffield: The ESRC Centre for Organization and Innovation.
- Thompson, L. (2000). *Making the team – a guide for managers*. Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tjosvold, D., Tang, M. M. L., & West, M. A. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management*, 29, 540-559.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. V. (2005). The Team Diagnostic Survey: Development of an instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 373-398.
- West, M. A. (1994). *Effective teamwork*. Leicester: BPS Books (now Blackwell Publishing).
- West, M. A. (1996) Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Ed.). *Handbook of work group psychology* (pp. 555-579). Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1996.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451 – 483.

**MODELO EUROPEU
DE
CURRICULUM
VITAE**



INFORMAÇÃO PESSOAL

Nome
Correio electrónico
Nacionalidade

Anexos

GRAÇA, Ana Margarida
graca.anamargarida@gmail.com
Portuguesa

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Datas

• Principais actividades e responsabilidades

• Datas• Nome e endereço do empregador• Tipo de empresa ou sector
• Função ou cargo ocupado• Principais actividades e responsabilidades

• Datas

• Principais actividades e responsabilidades | <p><i>4 de Junho de 2008</i></p> <p>Apresentação da comunicação <i>The Role of Leadership in Child Protection Teams</i>, sob a coordenação da Professora Ana Passos, na <i>Second Conference of Community Psychology</i>, que decorreu nos dias 4, 5 e 6 de Junho de 2008 na Fundação Calouste Gulbenkian e organizada pela Sociedade Portuguesa de Psicologia Comunitária</p>
<p><i>Novembro 2007 – Março 2008 (450 horas)</i></p> <p>Comissão Nacional de Protecção das Crianças e Jovens em Risco
R. Castilho, nº 24 – 7º esquerdo 1250-069 Lisboa</p> <p>Organização da Administração Pública Central – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Apoio e coordenação às CPCJ (Comissões de Protecção de Crianças e Jovens).</p> <p>Estágio curricular de Psicologia Social e das Organizações</p> <ul style="list-style-type: none">• Revisão de literatura sobre Parcerias na área dos Maus-Tratos.• Concepção de um instrumento de critérios de avaliação para as CPCJ.• Acompanhamento no terreno e elaboração do diagnóstico de necessidades das CPCJ.• Participação no projecto “Internet segura” destinado a crianças e jovens. <p><i>28 de Novembro de 2006</i></p> <p>Apresentação da comunicação “Manipulação da frequência dos estímulos alvo numa tarefa de pesquisa visual com caras esquemáticas”, sob a coordenação do Professor Francisco Esteves, no VI Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia que decorreu nos dias, na Universidade de Évora.</p> |
|--|---|

Liderança de Equipas

• Datas • Nome e endereço do empregador • Tipo de empresa ou sector • Função ou cargo ocupado • Principais actividades e responsabilidades	<i>Abril de 2006 – Outubro de 2007</i> CIS - Centro de Investigação e Intervenção Social Avenida das Forças Armadas 1649-026 Lisboa Centro de investigação que desenvolve investigação, intervenção baseada na investigação, e formação científica Estágio no projecto “Rumo À Qualidade”, criado no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL. • Introdução e análise de dados sobre formação e a instrumentos de avaliação de qualidade. • Colaboração na elaboração dos Relatórios de Avaliação da Qualidade.
FORMAÇÃO ACADÉMICA E PROFISSIONAL	
• Datas • Nome e tipo da organização de ensino ou formação • Principais disciplinas/competências profissionais • Designação da qualificação atribuída • Classificação obtida (se aplicável)	<i>Abril - Maio de 2008 (100 horas)</i> FDTI – Fundação para a Divulgação das Tecnologias de Informação Curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores Formador Excelente
• Datas • Nome e tipo da organização de ensino ou formação • Principais disciplinas/competências profissionais • Designação da qualificação atribuída • Classificação obtida (se aplicável)	<i>Início em 2006</i> ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa • Aplicação prática de Métodos Avançados de Investigação com Investigação em grupo sobre Relações Inter-grupais. • Aplicação prática de Métodos Avançados de Análise de Dados • Aplicações práticas de Concepção e Avaliação de Projectos • Elaboração em grupo de um portfolio com as temáticas de Psicologia dos Recursos Humanos; Instrumentos de Informação em Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento e Selecção; Avaliação de Desempenho; Formação Profissional; Recompensas e Benefícios. A temática de Formação Profissional consistiu na análise das práticas de Formação de uma empresa. • Planeamento em grupo de um projecto geral de gestão de segurança de uma empresa, que englobava, entre outros, um projecto de Formação em Segurança. • Elaboração de Relatório de Estágio na CNPCJR, com diversos aspectos e actividades da organização. • Elaboração da Dissertação: Liderança de Equipas no contexto das Comissões de Protecção das Crianças e Jovens (CPCJ). Mestrado (2º ciclo) em Psicologia Social e das Organizações. Avaliação em curso

Liderança de Equipas

• Datas	2003 - 2007
• Nome e tipo da organização de ensino ou formação	ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
• Principais disciplinas/competências profissionais	• Aplicação prática de Metodologia da Investigação Científica, Métodos de Investigação Qualitativos e Quantitativos, Métodos e Técnicas de Diagnóstico e Intervenção. • Aplicação prática de Estatística e Análise de Dados. • Investigações em grupo sobre tipos de Conflitos intragrupais; Reacção a estímulos faciais. • Elaboração em grupo de um perfil de competências para uma função, planeamento de uma metodologia de diagnóstico e de uma metodologia de desenvolvimento.
• Designação da qualificação atribuída	Licenciatura (1º ciclo) em Psicologia
• Classificação obtida (se aplicável)	15 valores
APTIDÕES E COMPETÊNCIAS PESSOAIS <i>Adquiridas ao longo da vida ou da carreira, mas não necessariamente abrangidas por certificados e diplomas formais.</i>	
PRIMEIRA LÍNGUA	PORTUGUÊS
OUTRAS LÍNGUAS	
• Compreensão escrita • Expressão escrita • Expressão oral	INGLÊS Excelente Excelente Excelente
OUTRAS LÍNGUAS	
• Compreensão escrita • Expressão escrita - Expressão oral	ALEMÃO Elementar Elementar Elementar
• Compreensão escrita • Expressão escrita • Expressão oral	FRANCÊS Elementar Elementar Elementar

Liderança de Equipas

APTIDÕES E COMPETÊNCIAS SOCIAIS	• Espírito de equipa adquirido nos trabalhos de grupo realizados na minha formação académica, complementar e estágios • Boa capacidade de comunicação adquirida no curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores e nas apresentações orais desenvolvidas durante a minha formação académica • Envolvimento em ambientes multiculturais desenvolvido no voluntariado na comunidade de Taizé, França, prestando serviços comunitários
APTIDÕES E COMPETÊNCIAS DE ORGANIZAÇÃO	• Capacidade de liderança, adquirida como membro da direcção do antigo NAPSO – Núcleo de Estudantes de Psicologia Social e das Organizações. • Capacidade de organização e planeamento adquirida na elaboração dos trabalhos da minha formação académica e nos estágios.
APTIDÕES E COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	• Domínio do software Office (Word, Excel, Powerpoint). • Domínio do software estatístico SPSS e execução das Análises descritas no capítulo da Formação Académica
INFORMAÇÃO ADICIONAL	• Prémio de mérito atribuído pela ISCTE Business School no âmbito do início do Doutoramento em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. • Apoio logístico no Encontro Anual de Avaliação da Actividade das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens de 2007 • Apoio logístico no Colóquio Impactos dos Acidentes de Trabalho, que teve lugar no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa que decorreu no dia 13 de Outubro de 2007 • Interesses por ler, música, natação e viajar